كارول دبليو إيلس

الأمين

مهارات الإدارة للمديرين الجدد

«بناءً على أكثر الدورات حضوراً للجمعية الأمريكية للإدارة»

نقله إلى العربية
أ.د. محمد يوسف

العبيكان Obeikan
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مهارات الإدارة للمديرين الجدد

«بناءً على أكثر الدورات حضوراً للجمعية الأمريكية للإدارة»

تأليف

كارول ف. إيلس

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبدالحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق

كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

العبيكان Obeikan

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

Original Title
MANAGEMENT SKILLS for NEW MANAGERS
Carol W. Ellis

Copyright © 2005 American Management Association

ISBN 0-8144-0830-3

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by AMACOM a division of American Management Association 1601 Broadway
New York, NY 10019 (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع أماكو نيويورك الولايات المتحدة

© العبيكان 2008 ـ 1429

ISBN

الناشر: شركة العبيكان للأبحاث والتطوير

المملكة العربية السعودية – شارع العليا العام – خوب برج المملكة – عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937581/2937574، فاكس 2937588 ص. ب. 67622 الرياض 11517

الطبعة العربية الأولى **1430هـ ـ 2009م**

© مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
إيلس، كارول دبليو
مهارات الإدارة للمديرين الجدد. / كارول دبليو إيلس؛ محمد عبدالحفيظ يوسف (مترجم)
.– الرياض 1430هـ
174 ص؛ 14×21 سم
ردمك: 7 - 637 - 54 - 9960 - 78
1– القيادة الإدارية 2– السلوك الإداري 3– إدارة الأعمال
أ. العنوان
ديوي 658,3 رقم الإيداع 1430 / 937

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و [illegible]

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 / 4654424 – فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر

المحتويات

ديباجة ١١

شكر وعرفان (المؤلف) ١٣

شكر وعرفان (المترجم) ١٥

المقدمة (مهارات الإدارة للمديرين الجدد) ١٩

الفصل الأول

تحديد عملك مديراً ٢١

ماذا يحدث في عالم أعمالنا؟ ٢١

الاتجاهات الحديثة في مناخ الأعمال ٢٣

تأثير هذه التغيرات ٣٤

دور المدير في ظل مناخ الأعمال دائم التغير ٣٥

طرق إيجاد المناخ الملائم ٤٢

معوقات إيجاد المناخ الملائم ٤٣

مذكرات التخطيط الفعلي (خطة العمل) ٤٥

الفصل الثاني

التواصل الفاعل ٤٧

التواصل مع مرؤوسيك ٤٧

ما تريد توصيله (التواصل بشأنه) ٤٩

عملية التواصل ٥٠

كيف تتواصل وعن ماذا؟ ٥٢

مكونات الاتصال ٥٣

طرق الاتصال ٥٤

كيف تستخدم البريد الإليكتروني بفاعلية ٥٧
كيف تقوم بتوصيل التغيّر في عملك؟ ٦١
فهم مايعنيه التغيّر لك وللآخرين ٦٣
كيف تقوم بإحداث التغيّرات؟ ٦٥
إدارة علاقتك بمديرك من خلال التواصل المطور ٦٦
كيف تدير اجتماعات فاعلة؟ ٦٩
الأوقات التي يحدث فيها سوء الفهم ٧٥
مذكرات التخطيط الفعلي (العملي) ٧٦
الفصل الثالث ٧٩
إدارة الأداء ٧٩
إدارة الأداء ٧٩
الهدف من إدارة الأداء ٨٠
نشاط - مسؤولية مَنْ تلك ؟ ٨٣
نشاط: وضع الأهداف ٨٧
الاحتفاظ بالملفات ٨٩
هيكل مقترح للملف ٩٠
الخطوات التالية في إدارة الأداء ٩٢
مذكرات التخطيط الفعلي (العملي) ٩٢
الفصل الرابع
المراحل الأربع للتعلُّم ٩٥
نموذج المراحل الأربع للتعلم ٩٥
استخدام النموذج لإدارة المرؤوسين المباشرين ٩٦
تفهم المراحل الأربع ٩٧
ما هو شعورك؟ ٩٨

وصف النموذج ١٠٠
تحديد مراحل التعلم ١٠١
تطبيقاتك الخاصة ١١٩
الخطوط العريضة لإدارة المرؤوسين المباشرين في المراحل الأربع للتعلم ١١٠
مذكرات التخطيط الفعلي (العملي) ١١١
الفصل الخامس ١١٣
التحفيز ١١٣
كيف تحفز مرؤوسيك المباشرين؟ ١١٣
منشأ التحفيز ١١٤
نظرية العاملين ١١٤
فحص مكان العمل ومناقشة عوامل الصيانة ١١٧
ما يمكنك عمله ١١٨
العوامل التحفيزية ١١٩
تحديد العوامل المحفِّزة للأفراد ١٢٢
استثمر تحفيز مرؤوسيك المباشرين ١٢٣
وضع خطة عمل للاستفادة من تحفيز المرؤوسين المباشرين ١٢٥
ملخص عن التحميز ١٢٧
التحميز من خلال التدريب والتفويض ١٢٨
مذكرات خطة العمل ١٢٨
الفصل السادس ١٣١
التفويض بهدف التطوير والنمو ١٣١
التفويض ما هو المقصود به؟ ١٣١
الفوائد (فوائد التفويض) ١٣٣
المعوقات (معوقات التفويض) ١٣٥

المديرون ذوو الخبرة يترددون في التفويض ١٣٦
ماهي المهام التي يمكن تفويضها؟ ١٣٧
نشاط من الذي يجب أن أفوّضه؟ ١٣٨
التفويض على كل مستويات القدرة ١٣٩
إنجاح التفويض ١٤٠
نشاط تفويض المهام ١٤٣
نشاط التفويض: اختر الشخص الملائم ١٤٤
حالة عملية للتفويض ١٤٥
مذكرات التخطيط العملي (الفعلي) ١٤٩

الفصل السابع ١٥١

التدريب بهدف الأداء ١٥١
لماذا تدرب؟ ١٥١
ماهو التدريب؟ ١٥٢
لماذا تزداد أهمية التدريب؟ ١٥٣
التجارب التدريبية ١٥٤
فوائد التدريب ١٥٦
ما هي المواقف التي تستدعي التدريب؟ ١٥٨
نموذج التدريب ذي الخطوات الست ١٦١
التدريب وعملية إدارة الأداء ١٦١
نموذج تخطيط التدريب ١٦١
ممارسة دورة تدريبية ١٦٤
ماذا تفعل في هذا الموقف؟ ١٦٦
حالة عملية لموقف حقيقي (فعلي) ١٦٨
مذكرات التخطيط العملي (الفعلي) ١٦٩

الفصل الثامن ١٧١
المضي قدماً بمواقفك الخاصة ١٧١
تكامل خططك ١٧١

ديباجـة

يالها من مسؤولية أخذتها على عاتقك بصفتك مديراً جديداً! ربما خطر على بالك أن هذا المنصب مُذهل ورائع حينما عرض عليك، ولكن ظهرت الحقيقة الآن. إنها ليست فقط كمية العمل المطلوب منك إنجازه، والتي تفوق بكثير إسـهاماتك وعطاءك كفرد، ولكنّها أيضاً تتعلق بهؤلاء الذين يعملـون معك في منظمتك الجديدة والذين أنت مسـؤول عنهم أيضا. من أين تبدأ إذن؟

إن أفضل الأماكن التي يجب أن تبدأ منها هو أن تتعلم كيف تستخدم مرؤوسـيك المباشـرين، لكي تحقق النتائج الضرورية من خلالهم، لأنه بدون هؤلاء المرؤوسين لا يمكنك تحقيق النجاح.

يعتبر هذا الكتاب قراءة ضرورية للمديرين الجدد. وقد بُني الكتاب علـى أكثر دورات الجمعية الأمريكية لـلإدارة حضوراً : مهارات الإدارة للمديرين الجدد. سوف يقوم الكتاب بإرشادك – من خلال سبع مهارات أساسية للمديرين – حتى تتمكن من تطوير المعرفة و الارتياح في عملك مع مرؤوسـيك المباشـرين. لقد صُمم هذا الكتاب ليستعمل كتاب عملٍ يُمكّنك من أن تتعلم، وتطبق مهارات معينة، مثل التواصل بشـأن دورك الجديد، تدريب المرؤوسـين المباشـرين من أجـل أداء أفضل، تفويض العمل حتى يتوفر لديك الوقت اللازم لإنجاز الأعمال التي لا يسـتطيع

أحـد غيرك القيام بهـا، وأخيراً إدارة الأداء لكل واحد من مرؤوسـيك المباشرين.

بغض النظر عما إذا كنت تعمل في منشـأة غيـر هادفة للربح، أو تلك الهادفة إلى الربح، أو مؤسسـة تعليمية، أو قطاع حكومي، أو حتى منشـأتك الخاصة، ولديـك بعض العاملين في أي منهـا، فإن المهارات التي يقدمها في هذا الكتاب سوف تساعدك على أن تصبح مديراً أكثر فعالية. وكمدير فاعل يستخدم هذه المهارات، فإن مرؤوسيك المباشرين سـوف يصبحون أكثر تحفيزاً وقدرةً على العمل، وسوف يساعدونك في تحقيق النتائج المرجوة.

شكر وعرفان (المؤلف)

أود أن أتقدم بأجل الشكر والتقدير لأعضاء هيئة التدريس بالجمعية الأمريكية للإدارة، الذين قاموا بتدريس الدورة التدريبية الخاصة بمهارات الإدارة للمديرين الجدد، والتي على أساسها بُني هذا الكتاب، وقد قاموا خلال السنوات القليلة الماضية بإمدادي بالأفكار الجديدة والتعليقات المهمة وردود الفعل المفيدة لجعل المادة العلمية لهذا الكتاب أكثر فاعلية.

أود أيضا أن أشكر زوجي «جون» وابنتنا «جنيفر» التي شجعتني على قبول التحدي الخاص بوضع خبرتي العملية والمعرفية في تحرير الدورة المشار إليها أعلاه في هذا الكتاب.

إنه دون دعم ومساندة كل هؤلاء الأفراد لم يكن بإمكاني كتابة هذا الكتاب.

شكر وعرفان (المترجم)

بسم الله الرحمن الرحيم

أود أن أتقـدم بالشـكر والتقدير لكل من أعانني على ترجمة هذا الكتاب، الذي أعتبره إضافة جيدة إلى المكتبة العربية. فالحمد لله تعالى على أن منحني القوة والصبر على هذا العمل، ولأنني آليت على نفسي أن يكون هذا العمل لوجه الله تعالى، فقد جاءت عملية الترجمة سلسة ودون أي صعوبات. وأود أن أشكر زملائي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، بدايةً بمعالي الأستاذ الدكتور خالد بن صالح السلطان مدير الجامعة وجهده الدؤوب في تطوير هذا الصرح التعليمي الرائد، وجعله الأول من نوعه في المنطقة العربية قاطبة. كما أود أن أشكر زملائي بكلية الإدارة الصناعية على تشجيعي للقيام بهذا العمل، بداية بالدكتور عيد بن سندي الشمري عميد الكلية، والدكتور سالم بن مطر الغامدي وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا، والدكتور عبيد بن مبارك الشريدة رئيس قسم الإدارة والتسويق، والأستاذ الدكتور محمد بن عبدالله البرعي الأستاذ بقسم الإدارة والتسويق.

إن هدفي الرئيس من ترجمة هذا النوع من الكتب هو إعداد المدير العربي لتحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين. فلم تعد وظائف الإدارة هي التخطيط والتوجيه والتنظيم والمتابعة بالمفهوم التقليدي

وإنما أصبحت عملية الإدارة أقرب إلى التدريب Coaching والتحفيز Motivating والتوجيه Mentoring، والقيادة Leadership منها إلى أي أمور أخرى. إنه من الضروري جداً أن يتسلح مدير اليوم بالمعرفة في مناخ عملٍ أصبح التغيّر فيه أمراً طبيعياً، سوف تتنافس منشآت الأعمال في القرن الحادي والعشرين ليس فقط على أساس التكلفة والجودة، وإنما يجب عليها أن تضيف عناصر مهمة لاستراتيجيات التنافس: كالمرونة وسرعة الاستجابة لطلبات المستهلك، لكي تنجح هذه المنشآت في تحقيق أهدافها.

والأهم من ذلك كله أن هذا التنافس لن يكون فردياً بين الشركات، بل سوف يمتد ليشمل التنافس بين سلاسل الإمداد Supply Chains. وعليه، فإن مدير اليوم يواجه تحديات أكثر من تلك التي واجهها مديرو الأمس القريب. على مدير اليوم أن يفكر في الأجل الطويل، وأن يدرك أن إبداع وإدارة المعرفة يعد أمراً ضرورياً في بناء استراتيجيات التنافس.

يقدم هذا الكتاب سبع مهارات إدارية جديدة، تُمكن مدير اليوم من أن يكون مديراً فاعلاً في كل ما يقوم به. على المديرين الجدد أن يفهموا هذه المهارات، وأن يطبقوها في أعمالهم اليومية إذا ما أرادوا تطوير أنفسهم في مواقعهم الإدارية الحديدة. لا شك أن التسلح بهذه المهارات سوف يجعل مديري اليوم قادرين على جعل شركائهم أكثر تنافساً في مناخ عمل دائم التغير.

من النصائح المهمة التي أقدمها أنا شخصياً لمديري اليوم هو البحث الدؤوب عن الجديد من المعرفة ومحاولة الاستفادة منها في تطوير

منشآتهم. لقد تغير عالم الأعمال كثيراً، ولا يزال يتغير، وأن هذا التغيّر يتطلب من مدير اليوم أن يكون مستعدّاً لمواجهة مثل هذه التطورات، ولن يحدث ذلك إلاّ من خلال التسلح بالمعرفة: حُلِقها، وإدارتها.

سوف يجد القارئ لهذا الكتاب كثيراً من الأفكار والمعلومات التي سوف تساعده على أداء عمله بكفاءة، خصوصاً إذا ما قام باستخدام وتطبيق الإرشادات الموجودة بنهاية كل فصل من فصول هذا الكتاب في مكان عمله.

آمل أن أكون قد وُفّقت في تعريب أفكار هذا الكتاب، لتساعد مدير اليوم، ومدير المستقبل، وأبتغي بهذا الإسهام المتواضع وجه الله تعالى. أسأل الله تعالى أن يفيد بهذا العمل الكثير من هؤلاء المديرين، كما أسأله سبحانه وتعالى أن يجعله في ميزان حسناتنا، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

أ.د. محمد عبد الحميد يوسف
الظهران 31261
المملكة العربية السعودية
ديسمبر 2007م

مهارات الإدارة للمديرين الجدد

مقدمـــة:

يقـــدّم هـــذا الكتاب مجموعة مـــن المهارات الجديدة، التي ســـوف تساعدك في تنمية قدراتك على إدارة مرؤوسيك المباشرين إذا ما أردت أن تطبق ذلك في أنشـــطتك اليومية. ولكي تكتسب أكبر قدر من التعلم من هـــذه العملية، فإن مـــن المهم أن تأخذ في الحســـبان موقف العمل الحالـــي أو وظيفتك الجديدة كونك أصبحت مديـــراً والتي كنت تطمح إليهـــا، وأن تحـــدد المواقف التي تعتقد أنها أصعب فـــي مخاطبتها. قد تكون هذه المواقف مقتصرة على مواجهاتٍ محددة، وقد تخلق لك بعض الصعوبات وأنت بصدد تحقيق النجاح. من بين هذه المواقف – على سبيل المثال– إخطار أحد مرؤوســـيك المباشرين بأنه يحتاج إلى تطوير أسلوبه فـــي التواصل مع العمـــلاء أو معرفة ماذا ومتى ولمن تفوّض المشـــروع. وربمـــا تكون هذه المواقف شـــيئاً لم يحدث بعد، ولكنـــك تعتقد بأنه قد تحفه بعض المخاطر والصعاب، كتسليم التقرير النهائي.

حينمـــا تفكر في مثل هذه التحديات؛ حـــاول أن تدونها في جدول أشـــبه بالجدول أدناه، حاول أن ترتبها حسب أهميتها لنجاحك. بمعنى آخر حاول أن تصنع قائمة بالمواقف المهمة الأكثر صعوبة، محاولاً التغلب عليها. وبعد أن تفعل ذلك حاول أن تركز على أهم ثلاث أو أربع أولويات

تُعد أساساً لعملية التعلم. وأنت بصدد قراءة هذه الكتاب. سوف تستخدم هذه المواقـف والتحديات في خطتك للعمل، والتي سـوف نتناولها في الفصل الثامن.

موقف التحدي أو التحديات	الأولوية
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	

الفصل الأول

تحديد عملك بصفتك مديراً

بالنظـــر إلى مهمة المدير في المناخ الحالـــي للأعمال، فإنه من المهم أن نضـــع هذا الموضوع في إطار ما حدث أو ما يحدث في عالم الأعمال؛ ذلك لأن المديرين في هذا المناخ لا يجب أن يقتصروا على محاكاة مديري الأمس، ويتوقعون المستوى نفسه من النجاح. إن دور المدير يعد أكثر تحدياً اليوم منه عن الأمس، وذلك نتيجة للتغيرات العديدة التي تحدث في عالم الأعمال اليوم. وتتميز هذه التغيرات بأنها أكثر تعقيداً وأكثر حدوثاً وأكثر سرعةً من أي زمن مضى: في هذا الفصل من الكتاب سوف نقدم الآتي:

- مراجعة اتجاهات الأعمال ذات التأثير على جهود الإدارة.
- توضيح أدوار ومسؤوليات المدير.
- تحديد ما هو المطلوب لإيجاد المناخ المناسب للنجاح.

ماذا يحدث في عالم أعمالنا؟

بالنسبة للكثير من المديرين الذين التحقوا بعالم الإدارة خلال السنوات العشـــر الماضية فإن التغير أصبـــح أمراً ثابتاً. أما بالنســـبة لأولئك الذين يمارســـون العمل الإداري لمدة أطول من ذلك، فإنهم يتذكرون جيداً سنوات الاستقرار، حيث كانت عمليات الأعمال ثابتة، وأن التغير يمكن إدحاله على مـــدار الزمن وليـــس وقتياً. وبإدراكنا بأن هذه الأيـــام قد مضت في جميع الصناعات، فإننا نسأل: ماذا نتوقع أن نرى في الحاضر وفي المستقبل؟

سوف تستمر هذه التغيرات في الحدوث في عالم الأعمال، ولكن بمعدلات أسرع. في الحقيقة – وعلى الرغم من أن الكثير من هذه التغيرات قد حدثت خلال العشرين سنة الماضية – فإنها لم تتمتع بالاستقرار في مكان العمل بعد. وفي الحقيقة أيضاً فإنه من المحتمل ألا تتمتع أماكن العمل بالاستقرار بالمعنى التقليدي للكلمة.

يصف « جوزيف تويت» «وهنري كون» في كتابهما مكان العمل (workplace,2000) أن الشركات التي ستوظف المواطن الأمريكي العادي في المستقبل ستكون أكثر تسطحاً في هيكلها التنظيمي، وأكثر فاعلية وكفاءة في أدائها عمَّا كانت عليه في الماضي. إن طبقات الإدارة والإشراف والوظائف المساعدة التي تم التخلص منها في الثمانينيات والتسعينيات لن تعود إلى الظهور مرة أخرى. لقد رأى الغالبية من رجال الأعمال مثل هذه الاتجاهات في شركاتهم وفي الشركات الأخرى التي توظف أصدقاءهم أو أحد أفراد عوائلهم.

لماذا تغير الشركات هياكلها التنظيمية ؟ ما الذي يحدث في عالم الأعمال، ليتطلب التغيرات التي نراها الآن؟ ما هي الاتجاهات التي تؤثر على أدوار ومسؤوليات مدير اليوم؟

هناك اتجاهات جليّة وواضحة، يمكن تحديدها وتعريفها. وبمجرد أن نفهم مثل هذه الاتجاهات فإنه يكون بالإمكان تعريف مناخ أعمالنا، والدور الذي سوف تؤديه أنت بوظيفة مدير في ظل هذا المناخ.

الاتجاهات الحديثة في مناخ الأعمال:

فيمـــا يأتي بعض الاتجاهات التي أثرت على المناخ الحالي للأعمال (المترجم: في العقدين السابقين)

- السوق العالمي.
- سوق الولايات المتحدة.
- تأثير تقنية المعلومات.
- المشروعات المشتركة والتحالف الاستراتيجي.
- الجودة العالية وسرعة الاستجابة.
- قصر مدة تطوير أو تقديم المنتجات.
- زيادة تميّز المنتجات وإنتاجها حسب طلب العميل.
- العلاقات الخارجية مع المستهلكين والموردين.
- تقليل حجم الشركات وهياكل التنظيم المسطحة.
- المنشآت صغيرة الحجم.
- الفرق ذاتية الإدارة.
- التنوعية في مكان العمل.
- زيادة أعمار المتاحين في سوق العمل.
- تفويض العاملين.
- المديرون كونهم محفزين ومديرين.
- التعليم المستمر وإعادة التدريب.
- ساعات وحالات العمل المرنة.
- التوجيه السليم.
- المناخ.

1- السوق العالمي:

أصبح العالم سـوقاً عالمياً ذا مناطق أربعة متميزة . شـمال أمريكا، أوروبا، أمريكا اللاتينية، اليابان / آسيا . لقد شجّعت الاتفاقيات العالمية المعروفة مثل نافتا (NAFTA) والمعروفة باتفاقية شـمال أمريكا للتجارة الحـرة، على التجارة العالمية . ولقد فتحت مثل هذه الاتفاقيات أسـواقا كانـت مغلقة قبـل ذلك مثل الصين وفيتنام وأوروبا الشـرقية وروسـيا بولاياتها المعقدة . وبمجرد إتاحة السلع والخدمات في السوق العالمي، فإن الدول النامية سـوف تدخل عصر الصناعة والمعلومات، وبالتالي تصبح قوة منافسـة ذات أسواق عمالة رخيصة . سوف تتنافس مثل هذه الدول مع بعضها ومع الاقتصادات المتقدمة Developed Economics وسوف يتزايـد معدل التغيّر بتزايد المنتجين والمسـتهلكين في الاقتصاد العالمي . إنه من الضروري أن تُنظم أعمال اليوم بطريقة تسمح لها بالاستجابة لما يتطلبه السوق، وذلك من خلال تسطيح هذه الأعمال Flatter في هياكلها التنظيميـة، ودفع عملية اتخاذ القرارات فيها من أدنى إلى أعلى، عكس ما كان يحدث في الماضي.

2- سوق الولايات المتحدة:

يعد السـوق الأمريكي أكبر الأسواق في العالم، وبالتالي فهو مكانٌ للشركات المحلية والأجنبية . إنّ التنافس بين الشركات ذات الشهرة العالمية والمعروفة بـ World -Class Companies في الولايات المتحدة سـوف يـؤدي إلى التخلص من بعض العمالة، وتقليل حجم الشـركات، وإعادة الهيكلة التي تؤثر على مسـتوى المعيشة الأمريكي وعلى القوة الشرائية سوف يؤدي كل ذلك إلى منظمات رشيقة في هيكلها وأدائها .

3- تأثير تقنية المعلومات:

إن تحـوّل الاقتصـاد الأمريكي فـي مرحلة الانتقـال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات هو حدث أشبه بسابقة التحوّل من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي. وسـوف تساعد التطورات الحديثة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات على الإسراع في التحول إلى المجتمع القائم على المعلومات. إن شـبكات الكمبيوتـر وبنوك المعلومات المتصلة عبر الإنترنت سـوف تمكن الإفراد من العمل حيث يرغبون، سـواء كان ذلـك في مكتب على الطريق، أو حتى في منازلهم. مثل هذه المعلومات سوف تساعد على ديمقراطية الإدارة. ومن ثم فسوف تتاح للعمال كمية متزايدة من المعلومات، وبالتالي تمكينهم من أن يكونوا مديري أنفسـهم وأعمالهم المسـتقلة إما لجزء من مشـروع كبير أو لمشـروعات قائمة بذاتهـا. ونتيجة لوجود هذا الكم الهائل من المعلومات والقدرة على أداء العمل من أي مكان، فإن المديرين سـوف يكونون في حاجة إلى شـراكة المعلومات في العمل والثقة في مرؤوسيهم أكثر من أي وقت مضى .

4- المشروعات المشتركة والتحالف الإستراتيجي:

للتعامل مع التكاليـف العالية للبحث والتطويـرR&D تقوم بعض الشـركات ببناء تحالفات مع الشركات الأخرى، ومع عملائها وموردیها، ومع منافسـيها إذا تطلب الأمر ذلك. حيث تساعد هذه التحالفات على إنتاج المنتجات التي قد يسـتحيل تمويلها دون هذه التحالفات. وبالرغم مـن ذلك، فإن هذه المغامرات قد تجعل الحدود بين الشـركات أو حتى بـين الأمم ضبابية وغير واضحـة. وتتحدى هـذه التحالفات المديرين

في ثقافات مؤسساتية مختلفة أن يعملوا معاً من أجل هدف مشترك. وكذلك يجب على المنشآت أن تتفتح للطرق الجديدة في الأعمال، وأن تكون مهيئة لتتبنى العمليات الحديدة التي تحدثها هذه التغيرات، وأن تسمح هياكلها التنظيمية لمثل هذه التغيرات أن تحدث وبسرعة.

5- الجودة العالية والخدمة السريعة:

خلال السنوات القليلة الماضية ازدادت توقعات الأفراد في الولايات المتحدة بخصوص جودة المنتجات. وبزيادة التنافس على المستوى العالمي فإن الشركات سوف تحاول أن تميّز أنفسها، وسوف تسعى جاهدة إلى تحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات مستوى عال من الجودة، تُسلم بأقصى سرعة، وسوف يرى المستهلك هذين العنصرين على أنها ممارسات طبيعية، ليس هذا فحسب، بل قد يطلب المستهلك خدمات أخرى إلى جانب ذلك. ومع تزايد المعلومات وتوفيرها، تصبح معايير الجودة في صناعة ما هي نفسها التوقعات في صناعة أخرى. على سبيل المثال: أصبحت خدمة العملاء المميزة في شركة « نورد ستروم» هي مقياس الأداء المرجعي Benchmark لصناعات أخرى غير صناعة التجزئة. يجب على المديرين أن يستمعوا إلى موظفيهم أكثر من أي وقت مضى، لذلك وذلك لتحديد ما يعانيه المستهلك، وإدخال التغيرات المطلوبة في هذا الشأن.

6- قصر مدة تطوير المنتجات (السرعة بالمنتج إلى السوق):

سوف تحتاج الشركات إلى تقصير دورة إنتاج المنتج بهدف تلبية طلبات المستهلكين في الوقت المطلوب. لقد بدأ المصنعون في جعل

منتجاتهم متضاربة. على سبيل المثال: تحاول شركة «إنتال» الإبداع بصفة مستمرة، لتبقى متقدمة على منافسيها. وهناك معهودات مكثفة في عملية الهندرة Re-Engineering في كل من القطاعين العام والخاص، لإنتاج السلع والخدمات بأقصى سرعة. سوف يسهم ذلك في زيادة القدرة التنافسيّة للشركات.

7- زيادة تميز ونمطية المنتج:

نتيجة للمنافسة المكثفة سيكون هناك طلب متزايد على المنتجات والخدمات، ذات الطابع الخاص من قبل مستهلكين معينين. يمكن تحقيق ذلك إذا ما بقي المديرون قريبين من عملائهم، وإذا ما كانت لديهم القدرة على التنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية. تحتاج الشركات والمديرون الذين يعملون بها إلى أن تكون هناك درجة عالية من المرونة Flexibity والتهيئة.

8- العلاقات الخارجية مع المستهلكين والموردين:

نتيجة لإعادة التنظيم (الهيكلة) التي تحتاج إليها الشركات لتبقى في مضمار المنافسة، فإن كل فرد في المنشأة سوف يتعامل مباشرة مع العملاء (المستهلكين)، أو مع أولئك الذين يقومون بهذه الوظيفة. سوف يجبر كل فرد في المنشأة على تلبية طلبات المستهلك، وسوف يتم معاملة الموردين كشركاء وليسوا كخصوم. لقد أصبح الموردون جزءاً مهمّاً من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تطوير/ تحسين الجودة، وإعادة هندسة العمليات لتحقيق معدلات كفاية إنتاجية أعلى. سوف يحتاج المديرون لأن يكونوا قادرين على العمل بكفاءة أعلى مع الأفراد داخل أو خارج المنشأة.

9- الهياكل التنظيمية المسطحة وتقليل حجم المنشأة:

لقد قام العديد من المؤسسات الأمريكية بإزالة عدد من الطبقات الإدارية. ومع قدرة الحاسب على الإمداد بالمعلومات لكل طبقات الإدارة فإن الحاجة إلى الطبقات الإدارية لإعداد المعلومات سوف تقل وسوف تستمر المنشآت في تسطيح الهرم الإداري واستبداله بهياكل تنظيمية أخرى، بل ستكون الحاجة فقط إلى المديرين الذين يستطيعون:

- إضافة قيمة نتيجة خبرتهم التقنيّة.
- العمل كمدربين للآخرين الذين يعملون معهم.

10- منشآت صغيرة الحجم:

في الماضي القريب كانت المنشآت الصناعية يُنظر إليها من قِبل العاملين على أنها المكان المفضل للعمل، ولقد لعب التصنيع دوراً مهمّاً في الاقتصاد الأمريكي. أما الآن فقد أصبح التصنيع يمثل 20% فقط من الاقتصاد الأمريكي، وصارت فرص التوظيف متاحة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاعي الخدمات والمعلومات. هناك بالفعل عدد أكبر من الموظفين، توظفهم المنشآت الصغيرة التي تمتلكها سيدات الأعمال أكبر مما توظفه شركات الفرشن 500 مجتمعة. ولكي تبقى الشركات عمليّة ومرنة في تلبية طلبات السوق، فإنه على الشركات أن تقوم بتلزيم Outsourcing عدد أكبر من الوظائف التي تقوم بها، وسوف يساعد ذلك على زيادة النمو للشركات والأعمال الصغيرة.

11- الفرق ذاتية الإدارة والمكونة من أفراد يؤدون وظائف متعددة:

كلما زادت التقنية في خطوط الإنتاج أو مركز أداء الخدمات تعقيداً، فإن الحاجة إلى تنسيق عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات تصبح ضرورة حاسمة. وحيث إن معظم عمليات المنشأة تمتد عبر العديد من الوظائف، فسوف تزداد الحاجة إلى الفرق والعاملين في مثل هذه الوظائف. وسوف تكون هناك مشاركة في مسؤوليات القيادة بين الفرق ذاتية الإدارة، وتتوفر الفرص العديدة لأفراد هذه الفرق، لتنمية مهاراتهم القيادية. ويكون المديرون مصدراً مهماً لهذه الفرق، حيث يشتركون فيها لمناقشة أو معالجة القضايا ذات الصفة العالمية للمنشأة.

12- التنوعية في مكان العمل:

يتميز سوق العمل الأمريكي بهذه المزية. بحلول عام 2005 قدرت وزارة العمل الأمريكية أن 48% من العمالة في سوق العمل ستكون من النساء زيادة عن نسبة 42%. وفي عام 1980 قدرت وزارة العمل أيضاً أن 28% من حجم العمالة سيكون من غير البيض. وحينما تبدأ مواليد الخمسينيات في التقاعد تتنبأ وزارة العمل بأن الولايات المتحدة سيكون لديها عجز كبير في العمالة المدربة، التي تتمتع بمهارات ضرورية، لملء الوظائف التي لها علاقة بالتقنية - لأول مرة منذ فترة الستينيات، فإن المعروض من العمال ذوي الكفاءات العالية قد لا يفي بالطلب على خدمات هؤلاء العمال. لأن المهارات لا تعرف « اللون» أو الجنس. إن المنشآت التي لها سمعتها في تقديم فرص عمالة متساوية لكل طالبي الوظائف ستكون أحسن حالاً من غيرها في توظيف هذه المهارات.

وسوف تعطيهم مثل هذا السياسات مرية تنافسية. يحتاج المديرون على أن يكونوا قادرين على إدارة أفراد تتصف بالتنوعية. سيحتاج ذلك إلى مهارات شخصية حتى نستطيع التغلب على مشكلات الاختلافات: الجنس (من حيث الأنوثة والذكورة) والثقافة.

13- زيادة أعمار العمالة المتاحة:

سوف تشجع المنشآت العمال ذوا المهارات العالية، الذين استمروا في تطوير هذه المهارات على أن يعملوا بعقود جزئية بدلاً من التقاعد. وبدلاً من برامج التقاعد المبكر الناتج عن تخفيض حجم المنشآت في العقد المنصرم، فسوف تقوم بعض هذه الشركات بزيادة الأعمار التي عندها يتمتع الموظف بالمزايا المخصصة للتقاعد الكلي.

سوف تُصمم برامج التقاعد بحيث يستطيع العمال أخذ خبرتهم معهم إلى أعمالهم الجديدة، إذا ما قاموا بتغيير أماكن العمل. سوف تحتاج المنشآت إلى أن تكون مربة، لتقابل احتياجات هذه المجموعة من القوى العاملة، ولكي تستفيد من المعرفة التي اكتسبتها هذه المجموعة من العمال.

14- تفويض الموظفين:

نتيجة لتزايد الطلب الخارجي على الجودة وعلى خدمة تسليم المنتج بأقصى سرعة بالإضافة إلى انتشار المعلومات، فإن المنشآت بحاجة ماسة إلى تفويض العاملين بها. وسوف يقوم المديرون بتفويض السلطة والمسؤولية لجعل مرؤوسيهم أكثر فعالية. وبتخفيض حجم المنشأة والتخلص مما لا يضيف قيمة، يحتاج العاملون لأن يكونوا أكثر

كفـاءة في عملهم، كما أنهم بحاجة إلى فهـم وظائف الآخرين، وكيفية الترابط بين هذه الوظائف. لن تستطيع المنشآت المعيشة في ظل الموقف القائل»: ليست هذه وظيفتي ؟ الذي كان سائداً من قبل .

15- المديرون : كمحفزين ومدربين:

عندمـا تتخلص المنشـأة من كل ما لا يضيف قيمـة، وكلما زادت المعلومات المتاحة سـوف يتم التخلص من جزء كبير من الأسلوب القديم في الإدارة. يحتاج المديرون إلى أن يضيفوا قيمة معينة إلى منشآتهم أو مواقفهم في المنشآت، التي قد تكون محل النقاش للتخلص منها. ستكون للمديرين دوران مهمان:

- أن يصبحوا محفزين، ومدربين، وموجهين.
- أن يصبحوا مسؤولين عن مشروعات معينة، وأن يعملوا في فرق.

ولكـي ينجح المديـرون في أدوارهم فإنهم يحتاجـون إلى مهارات شـخصية، وأن يحققوا درجة الرضـاء عن أعمالهم بأنفسـهم، وذلك بمسـاعدة الآخرين في تنمية مهاراتهم التي سـتطلبها المنشأة من أجل النجاح.

16- التعليم المستمر وإعادة التدريب:

يعاني نظام التعليم من أنه لا يعد العاملين للوظائف التي سـيكون عليهـا طلباً كبيراً في القرن الحادي والعشـرين. كثيرا من الشـركات الكبـرى مثل آ- ب- إم، (اسـتمان كوداك زيروكـس، وإنتل تعمل الآن بجديـة غير مسـبوقة، لتطويـر نظام التعليـم في المجتمعـات، التي

يتواجدون فيها. لقد وجدت العديد من الشركات أنه من الضروري أن تقدم كورسات معينة لموظفيها لمعالجة النقص المعرفي الذي يعانون منه في مجالات الرياضيات والقراءة، حتى ترفع من مستوى العاملين في هذين المجالين.

نتيجة الزيادة المستمرة للتغيير في مجال التقنية، فإنه يجب على المديرين إلزام أنفسهم وكذا مرؤوسيهم إلى التعلم المستمر والتدريب – شريطة أن يكون التدريب أقل تكلفة نتيجة القدرات الكبيرة للتعلّم على البعد من خلال وسائل إعلامية معقدة، والتي تسمح للموظفين للتدريب إما خلال العمل أو حتى من منازلهم. سوف تستطيع مؤسسات مثل « الجامعة القومية للتقنية» على أن توفر التدريب بواسطة خبراء في موضوعات متخصصة بتكلفة أقل من خلال استخدام التكنولوجيا.

17- ساعات وحالات العمل المرنة:

نتيجة التنوعية في القوى العاملة وزيادة أعمار الذين يشغلون الوظائف الحالية، وكذا الاحتياجات العائلية، فإن منظمات المستقبل تحتاج أن تكون أكثر مرونة بخصوص موعد تواجد الموظفين في أماكن أعمالهم. ستُمكن التكنولوجيا العاملين من العمل أينما كانوا، وسوف يحتاج المديرون إلى القدرة على إدارة الترتيبات المقدرة للعمل من أجل الاحتفاظ بالمواهب الصرورية في فرق العمل.

سوف يقدم كثير من الشركات خدمات مثل دور حضانة أو حتى مدارس لأبناء موظفيها في موقع العمل. قامت الشركات الكبيرة أمثال هيوليت باكرد، هانيول، مارتن مرياتا، أمريكان بانكرز إنشورنس جروب

بإنشـــاء مدارس لأبناء العمال في موقع عملهم. ولكي تصبح الشـــركات الأخرى أكثر تنافساً، فإن عليها أن تقدم خدمات مماثلة لموظفيها.

نتيجة لزيادة متوسط الأعمار، فإن كثيراً من العمال سوف تقع على عاتقهم مســـؤولية « رعاية المسنين»، وسوف تستجيب الشركات بتقديم مثل هـــذه البرامج. ويختار الموظفون برامـــج معينة، ويصبح بمقدورهم تغيير هذه البرامج حينما يحتاجون ذلك. يجب على الشركات الاستجابة لتوقّعـــات موظفيهم من الرعاية الصحية، ســـاعات العمل المرنة، أو أي خدمات أخرى، و إلا فإن الموظفين ســـوف ينزحون إلى الشـــركات التي تقدم خدمات أفضل.

18- التوجيه السليم:

ســـوف تهتم الشـــركات بصحة موظفيها من أجل تدني مصاريف الرعايـــة الصحية. ويُطلب من الموظفين المشـــاركة في تغطية مصاريف الرعاية الصحية، كما أن الشـــركات سوف تقدم حافزاً للعاملين، الذين يقلعون عن التدخين، أو يتناولون وجبات صحية، أو يقومون بالتمرينات الرياضية. وعلى المديرين أن يســـتثمروا بعض الوقـــت لزيادة معرفتهم وحساسيتهم بالنسبة للاحتياجات الصحية لموظفيهم.

19- المنـــاخ:

سوف تصبح عملية إعادة الدورة Recycling عملية مربحة، وتصير الشـــركات توّاقة لأن تُظهر للرأي العام مدى اهتمامها بالمناخ، وذلك عن طريق الإعلان عن اســـتخدامهم للمواد التي يمكن إعادة اســـتخدامها، وســـتحرص الشركات الصناعية على التأكد من أن المكونات التي تدخل

في السلع التي ينتجونها لا تسبب أضرارا بالمناخ . لقد قامت شركات عديدة منها على سبيل المثال إنتل، وهيوليت باكرد بعمل ذلك، وهم بصدد اختيار موردیهم. ستتم عملية تعليف المنتجات بحيث تقلل من العادم، لأن المستهلك يتطلب ذلك. وللاستجابة لهذه المطالب، ستحتاج الشركات إلى تنظيم يروج للإبداع، ويقابل طلبات المستهلك في ذات الوقت.

تأثير هذه التغيرات:

توضح هذه الاتجاهات (السابق تحليلها) أن المستهلك يتوقع بل إنه سوف يطلب تسليم المنتج أو الخدمة في فترة قصيرة. حقيقة الأمر، فإن التوقعات الحالية لكثير من العمال سوف تجبر الشركات على تقديم ما يحتاجه العامل وبالتوقيت المناسب.

إن كثيراً من الشركات التي أصبحت صغيرة في حجمها ومسطحة في هيكلها التنظيمي أضحت قادرة على تلبية مثل هذه الاحتياجات، وذلك من خلال السرعة في عملية اتخاذ القرارات عن ذي قبل. لقد مكنتهم عملية تخفيض الحجم للإسراع بعملياتهم من أجل تلبية احتياجات السوق. تعزي كثير من الشركات عملية تسطيح الهياكل التنظيمية إلى إدخال التكنولوجيا المتطورة، إذ تعد هذه التكنولوجيا المتطورة دافعاً وحافزاً للعمال، على أن يبقوا على قدم وساق في مهاراتهم وفي زيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات.

هذا الاتجاه - السرعة في اتخاذ القرارات - يتطلب من الموظفين أداءً غير مسبوق في النواحي الآتية:

- حل المشكلات.

- تنمية طرق متطورة للعمل.
- التفكير الإبداعي.
- العمل بكفاءة عالية من خلال الفِرق.

لا يستطيع العمال أن يكونوا دائما في حالة رضاء تام بخصوص مهاراتهم، كما أنه من الخطر على المديرين أن يفترحوا أن مرؤوسيهم المباشرين تتوافر لديهم المهارات لإنجاز أعمالهم دونما مساندة أو معاضدة ومؤازرة.

ماهي التحديات التي تواجهها في شركتك التي قد تؤثر على دورك كمدير؟
-1
-2
-3
-4
-5

دور المدير في ظل مناخ الأعمال دائم التغير

يعتبر دور المدير هي هذه الأيام أكثر تعقيداً من ذي قبل، وذلك بسبب التغيّر الدائم الذي يتسم به مناخ الأعمال، إذ يجب على المدير أن يكون قادراً على مواجهة صعوبة و سرعة التغير، الدي يحدث في منشأته. ويختلف مديرو الأمس القريب عن مديري اليوم في أن المجموعة الأولى لم تكن مجبرة على التعامل مع تعقيدات وسرعة التغير التي يواجهها مديرو اليوم.

وبالإضافة إلى هذه التغيرات، فإن الانتقال إلى مركز إداري يعني أن تتخلى عن دورك كفرد مساهم، حيث إنه حينما كنت تتقمص ذلك

الدور (أي كفرد عادي في المنشـــأة) فإن نجاحك كان يقاس بما تنجزه مـــن أعمال. فلو أنك أنجزت المهام الموكلـــة إليك أصبحت ناجحاً وتمت عملية مكافأتك بطرق متعددة .

وكمديـــر، فإنك لا تعد مســـؤولاً عن مجرد ما تنجـــزه كفرد، حيث إنه من الضروري أن تعمل مع مرؤوســـيك المباشرين، لتحقيق الأهداف بالقســـم الذي تعمل به وتلك المتعلقة بالمنشـــأة ككل. ولكي تفهم الفروق في أدوار ومســـؤوليات الأفراد، وأدوار ومسؤوليات الإدارة، يجب عليك أن تضع قائمة بالمسؤوليات (مسؤولياتك) كفرد عادي بالمنشأة، وقائمة أخرى بمسؤولياتك الإدارية

مسؤولياتك كفرد عادي بالمنشأة
-1
-2
-3
-4
-5

مسؤولياتك الإدارية
-1
-2
-3
-4
-5

وبمقارنة هاتين القائمتين، يصبح من الواضح أن دور المدير نحو تحقيق النتائج من خلال الآخرين ومشاركتهم .

دور المدير : تحقيق النتائج من خلال العمل مع آخرين

إن دورك كمدير هو أن تعمل مع الآخرين ومساعدتهم، على أن يصبحوا أكثر إنتاجية وفاعلية. إن قدرتك على العمل مع الآخرين وفهم احتياجاتهم وقدراتهم سوف تؤثر على قدرتك على تحقيق النتائج من خلال العمل معهم. وكمدير، فإنه من الضروري أن تتقمص عدداً من الأدوار، وأن قدرتك على أداء هذه الأدوار سوف تقرر مدى فاعليتك كمدير.

دعنا نفحص بعض الأدوار التي يجب عليك القيام بها من أجل تحقيق النتائج مع الآخرين ومن خلالهم.

ثمانية أدوار نموذجية للمدير الفاعل

قائد Leader
موجّه Director
مُساهم (مشارك) Contributor
مُدرب Coach
مُسهّل Facilitator
مُلاحظ Observer
مُبدع Innovator
مُنظّم Organizer

1- قائد:

ينظر القائد دائما إلى ما وراء متطلبات الأعمال اليومية، ويقرر مسيرة

واتجاه منشأته. يحرك القادة منشآتهم إلى الأمام، وذلك من خلال التفكير الإستراتيجي عن الاتجاهات التي يجب أن تتهجها المنشأة. كما أنهم يقومون بإيجاد العلاقات غير التقليدية، وكذا الحفاظ على سمعة المنشأة. حاول أن تعطي نموذجاً أو مثالاً لأحد الأفراد مستخدماً دور القائد.

•
•
•
•
•
•

2- مُوجِّه:

الموجّه هو الشـــخص الذي يستطيع أن يُعرّف المشكلة، وأن يأخذ المبادرة لحل هذه المشكلة. باستخدام أسلوب التخطيط ومهارات وضع الأهداف يقرر الموجه ما يمكن تفويضه والتأكد من أن الأشـــخاص المفوّض إليهم بعـــض الأمور، يفهمون جيدا ماهو المطلوب منهم. حاول أن تعطي مثالاً لشخص ما يستخدم دور الموجّه.

•
•
•
•
•
•

3- معطاء (مساهم):

يتوقع من الشـخص المعطاء أن يكـون مدفوعا بالعمل ويركز عليه، وأن يكون متأكداً أن كفاءته الإنتاجية مع تحفيز الآخرين وحثهم على أن الإنتاجية الخاصة بمنشـآتهم على أعلى درجة متوقعة. حاول أن تعطي مثالاً لشخص ما يستخدم دور المعطاء.

•
•
•
•
•
•

4- مُدرّب

المـدرب هو الشـخص الذي يشـترك في تطويـر الآخرين، وذلك بالتوجيـه الضروري. ومن صفات المـدرب أن يكون داعماً، حساسـاً، بشوشـاً، عادلاً، يمكن الاتصال به والتعامل معه. حاول أن تعطي مثالاً لشخص ما يقوم بدور المدرب.

•
•
•
•
•
•

5- المسهّل

يقوم المسهّل بثلاثة أمور مهمة : تشجيع المجهود الجماعي في المنشأة، بناء الانسجام وروح الفريق، والتعامل بكفاءة مع الصراعات الفردية وحلها . حاول أن تعطي مثالاً لشخص ما يستخدم دور المسهّل.

-
-
-
-
-
-

6- المُراقب (الملاحظ):

يهتم المراقب بما يجري في وحدته، مقرراً ما إذا كان المرؤوسون يحققون أهدافهم من عدمه، ويراقب أيضا بغرض ما إذا كانت وحدته تحقق أهدافها أم لا . وهو أيضا مسؤول عن فهم وإدارة ما يجب على الفريق معرفته، وكذلك التأكد من أن عبء المعلومات الزائدة هو شيء نادر الحدوث. حاول أن تعطي مثالا لشخص ما يستخدم دور المراقب.

-
-
-
-
-
-

7- المُبدع:

المبدع هو الشـــخص الذي يُســـهّل عملية التكافـــؤ/ التهيؤ والتغيّر، وذلك من خلال الاهتمام إلى المناخ المتغير، تحديد الاتجاهات والعوامل التي تؤثر على المنشـــأة، وتحديد التغيّر المطلوب لنجاح المنشأة. المنظم : حاول أن تعطي مثالاً لشخص ما يستخدم دور المبدع.

•
•
•
•
•
•

8- المُنظم:

هو الشخص الذي يتحمّل مسؤولية تخطيط العمل، تنظيم المهام والهياكل، المتابعة بغرض التأكد أن ما تم الالتزام به قد تحقق بالفعل وذلك بالتأكد من تلبية الحاجات التكنولوجية، تنســـيق جهود الأفراد، مجابهة المصاعب، .... وهكذا . حاول أن تعطي مثالا لشخص ما يستخدم دور المنظّم.

•
•
•
•
•
•

طرق إيجاد المناخ الملائم:

إن إحدى المسؤوليات التي تقع على عاتقك كمدير هو أن توجد المناخ الملائم – المناخ الذي يساعدك على تحقيق النتائج التي تريدها من خلال الآخرين. وللكثير منكم، فإن مديريكم ونظرائهم ربما يكونوا قد اتخذوا الأسلوب التوجيهي في عملية إدارتكم، وذلك بإعطاء الأوامر ومراقبتكم أثناء تنفيذكم لهذه الأوامر. نحن نعلم أن التوجيه مطلوب، ولكن نموذج إصدار الأوامر بات غير ذي فاعلية في مناخ الأعمال الحالي، الذي يتسم بالمنافسة العالمية، وزيادة التطور التكنولوجي، والمستهلكين ذوي المطالب العديدة. تشمل القدرات المطلوبة لإدارة ناجحة عدداً من العوامل، منها: الإرشاد والتوجيه، تعضيد ومساندة وتطوير مهارات الآخرين بهدف تحقيق معدلات أعلى من الأداء. يستجيب المدير الفاعل لهذه التحديات بإيجاد مناخ عمل، الذي من خلاله يكون العاملون أكثر تحفيزا على الأداء. هذا المناخ النموذجي يجب أن يشتمل على:

- وضع توقعات واضحة وجليّة (يفهمها كل من المدير ومرؤوسيه) للعمل المطلوب إنجازه.
- ملاحظة سلوك المرؤوسين لمعرفة مدى توافر المعرفة الكافية ومهارات ودوافع الأفراد لإنجاز مهامهم.
- معرفة المحرّكات والدوافع لكل شخص.
- التفويض بكفاءة لكل المرؤوسين
- تدريب الأفراد بهدف تحسين الأداء.
- العمل بكفاءة مع الفِرق.

وحيما توحد المناخ المناسب ، فإن تحقيق النتائج من خلال الآخرين يصبح أكثر سهولة. إن دورك كمدير هو أن تساعد في إيجاد المناخ المحفّز وذلك للتأكد من نجاح القسم الذي يعمل به.

معوقات إيجاد المناخ الملائم

تعتبر عملية إيجاد المناخ المناسب من العوامل الحاسمة لنجاحك ونجاح إدارتك. ومع ذلك فإن هناك صعوبتين محتملتين يجب على المدير الجديد التعامل معهما بكفاءة من أجل تحقيق النجاح، تتمثل الأولى في إدارة الأنداد أو النظراء، وتتمثل الثانية في وضع التوقعات مع مديرك.

أ- إدارة النظراء / الأنداد Peers:

تعتبر عملية إدارة الأنداد (الأشخاص الذين كانوا على نفس المستوى الذي أنت فيه الآن) من أصعب النواحي في عملك كمدير جديد، لا تتعجب إذا أظهر هؤلاء الأنداد شيئاً من الغيرة أو الامتعاض – ربما كانوا قد تقدموا لنفس المنصب الذي تحتله الآن. كن موضوعياً و عادلاً، وحاول أن تركز على الاستفادة من هذه الفرصة في حياتك المهنية بإثبات وجهة نظر الإدارة العليا، بأنك كنت أحسن المتقدمين لهذه الوظيفة. سوف تساعدك الأفكار التالية أثناء التحول إلى منصبك الجديد.

- حاول أن تشرح دورك الجديد بوضوح، وأن تحدد كيف تعمل معهم (مرؤوسيك) في هذا الدور.
- حاول ألاّ تظهر المحاباة أو المحسوبية.
- حاول تشجيع مرؤوسيك بأن يقدموا أفكارهم بخصوص كيفية عمل أفراد الفريق كجماعة، واستخدام هذه الأفكار حين الحاجة إليها.

- حاول أن توثّق شعورهم -كأن تقول على سبيل المثال: «أعرف أنه قد يكون من الصعب العمل معي».
- حاول أن تسألهم عن رأيهم في أسلوب العمل معك.
- حاول أن تتحاشى الوقوع في الخطأ المعروف «لكنك اعتدت أن تكون واحدا من هؤلاء الأشخاص»
- حاول أن تعمل بجدية لإثبات أحقيتك في الوظيفة الجديدة.

بعد أن تأخذ في الاعتبار هذه التوصيات، اكتب الخطوات التي سوف تتبعها لتسهيل عملك.

2- وضع التوقعات مع مديرك:

يمكن للتضارب وسوء الفهم بينك وبين مديرك بخصوص دورك ومسؤولياتك أن تضعف أو تقوّض كفاءتك كمدير جديد. يجب أن تعرف ما يتوقعه مديرك منك ومن مرؤوسيك المباشرين من أجل أن تحقق نتائج ناجحة. سوف نقدم لك بعض هذه الأمور بالتفصيل في مكان آخر من هذا الكتاب. ونناقش بعض الأفكار بخصوص التواصل الفاعل مع مديرك.

إن معرفة وتنمية مهاراتك الخاصة تعد جزءاً مهمّاً من عملك كمدير. هناك جزء آخر لا يقل في أهميته، كما ناقشنا من قبل، وهو معرفة دورك ومدى مرونتك عند التعامل مع مرؤوسيك المباشرين. سوف نوضح مدى أهمية التواصل الفاعل حتى تتمكن من توصيل أفكارك بطريقة تجعل من يستقبل هذه الأفكار أكثر إيجابية عند الاستجابة لطلباتك.

ومع كل هذه التغيرات التي تحدث في مكان العمل ومتطلبات هذه

التغيرات، والتغيّر في دورك من شـخص عـادي إلى وظيفتك الجديدة كمديـر، فإن نجاحك سـوف يتوقف على مدى فهمك لمـا تتطلبه منك منشأتك وعملاؤها (الداخلون والخارجون) وكذا مرؤوسوك المباشرون. وبمجرد فهمك لما يتطلبه كل هؤلاء فإنه يصبح بإمكانك أن تطوع أفكارك وتداخلاتك، لإيجاد الفرصة العظمى للنجاح. ستقدم لك الفصول المقبلة من هذا الكتاب كل هذه المعلومات، وسوف تعطيك هذه الفصول المهارات التي تحتاجها في تحقيق النجاح.

مذكرات التخطيط الفعلي (خطة العمل)

مـن أجل تحقيق النجاح فـي أدائك كمديـر، ولتحصل على فريق ناجـح، يصبح من المهم أن تأخذ في الاعتبار الأفعال (Actions) التي سـتقوم بها في عملك. سوف يصبح ذلك الدعامة الرئيسة في النشاط النهائي في هذا الكتاب.

نحن نشـجعك أن تقضي بعض الدقائق بعـد قراءتك وتعاملك مع محتويـات كل فصـل أن تدوّن أفـكارك وأفعالك، التي سـتقوم بها مع مرؤوسـيك المباشـرين من أجل نجاحكم (انظر إلى ورقة العمل أدناه) بعض هذه الأمثلة تشمل:

- حدد مراحل التعلم في كل نشاط ولكل مرؤوس من مرؤوسيك.
- حاول أن تمد مرؤوسيك بالتأييد والتوجيه في مراحل التعلم.
- حاول تفويض أجندة الاجتماعيات لمساعديك .
- حاول أن تمد مرؤوسيك بآرائك عن عملهم من خلال التدريب.
- حدد بوضوح كل توقعاتك .

- تفصيل / تقسيم بيانات التقرير السنوي إلى مكونات (أقسام) صغيرة، وخصوصاً للأشخاص المحفزين بالإنجاز.

حاول أن تقضي بعض الدقائق لتحديد مواقع سوء الفهم أو الصعوبات مع أي من مرؤوسيك أو مديرك. ما هي الخطوات التي ستقوم بها لمخاطبة ومعالجة هذه المواقف.

الشخص	خطة العمل
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	

الفصل الثاني
«التواصل الفاعل

يعتبر التواصل من أهم الأعمدة التي تقوم عليها العلاقات ؛ حيث إنه في غياب التواصل الفاعل يصبح من الصعب علينا تحقيق الأهداف، ومع أخذ كل هذا في الحسبان، فإن هذا الفصل سيتطرق الى الآتي:

- أفضل التطبيقات للأنماط المختلفة للاتصال.
- الأدوات والمهارات الضرورية للاتصال الفاعل.
- أفضل الطرق لكي تواصل أهدافك التنظيمية.
- أفضل الاستخدام الفاعل للبريد الاليكتروني.
- إدارة علاقتك بمديرك من خلال الاتصال المتطور.
- إدارة اجتماعات فاعلة.

■ التواصل مع مرؤوسيك:

يتعود معظم المدراء الجدد على التواصل رأسـيّاً أو جانبيّاً، وربما تجيـد أنت هذا النمط من الاتصال. لقد تعودت حينما كنت شـخصا عاديّـاً في المنظمة أن تسـتخدم هذه المهارة كجزء مـن عملك اليومي. بالقطـع لقد كنت ناجحاً في التحدث مع مديرك يوماً ما، وإلا لما رُقيّت إلى العمل الذي تشغله الآن. ولاشك أنه كانت لديك العديد من الفرص لأن تتفاعـل وتتواصل مع نظرائك وأنـدادك. وبالرغم من ذلك فلربما

تكـون مهاراتك في الاتصال بمن هم دونك لم تكتمل بعد، وذلك لأنه لم يكن لديك مرؤوسون مباشرون من قبل.

لمـاذا يعد من الضـروري جداً أن تنمي كفـاءة عالية في الاتصال التحتي «أي بمرؤوسـيك». الإجابة على هذا السؤال تكمن في مساعدة مرؤوسيك المباشرين لتحقيق النجاح»

سيكون لمرؤوسيك المباشرين أثر أكبر على نجاحك من أي شخص أو مجموعة أخرى. إن قدراتهم على مزاولة الأعمال، وعلى أن يكونوا ناجحين في أدائهم تدل على قدرتك في التفاعل والتواصل معهم وتوجيههم. يقضي معظم المديرين كثيراً من أوقاتهم في التواصل رأسـيا، لأنهم يهتمون بما يقوله رؤسـاؤهم عنهم، كما أنهم (المديرين) يعتقدون أن أهم الأشخاص الذين يجب إرضاؤهم هم الرؤساء، بينما يعطون تفكيراً أقل للمرؤوسين، بينما هم الذين لهم تأثير أكبر على مستقبلهم (المديرين).

ربما يكون التواصل مع مرؤوسـيك شيئاً جديداً عليك، وربما يسبب لك ذلك شـيئاً من عـدم الارتياح، لكن بصفتك مديـراً جديداً فإن أحد مفاتيح نجاحك يكمن في قدرتك على التواصل بفاعلية مع الموظفين.

إن أكثر الشكاوي من المرؤوسين المباشرين هي أن مديريهم الجدد لا يمدونهـم بالمعلومـات الكافية. يحس هؤلاء المرؤوسـون المباشـرون بالتجاهـل وعدم التقدير. في غالب الأمر فإن مثل هذه التجاهلات قد تكون غير مقصودة، ولكنها قد تنشـأ نتيجة السـهو أو الغفلة. وبالتالي فإن التواصل يصبح ضحية الظروف إذا لم يخطط له.

إن أولى الخطوات في التخطيط لتحسين وتطوير التواصل هو إدراك ماهو الشيء الضروري لك، الذي يتطلب هذا التواصل. دعنا ننظر إلى طبيعة المعلومات التي تريد أن توصلها لمرؤوسيك المباشرين. سوف نشرح لك كيفية إنجاز ذلك بطريقة مثلى.

ما تريد توصيله (التواصل بشأنه)

في عملك مديراً، فإنك تحتاج إلى أن توصّل أنواعاً مختلفة من المعلومات لأشخاص كثيرين مختلفين داخل وخارج منظمتك.

من المتوقع منك أن يكون مرؤوسوك ملمّين بالمعلومات عن النواحي المتعددة للأعمال، التي لم يكن لك انشغال بها بصفة شخصية من قبل. على سبيل المثال إذا كانت هناك تغيرات في سياسات الأفراد فإنك تحتاج لأن تكون الشخص المسؤول عن توصيل هذه المعلومات. أيضا، إذا كانت هناك أي تغيّرات في الهيكل التنظيمي فسوف تكون أنت المسؤول عن توجيه وإرشاد مرؤوسيك بهذا الخصوص. بالقطع فإنك تحتاج إلى إرشاد مرؤوسيك بخصوص أهدافك وخططك. كما إنه من مسؤولياتك أيضا أن تُدرّب مرؤوسيك على تحسين الأداء الحالي والأداء المتوقع.

دعنا ننظر إلى بعض المعلومات التي ستتواصل بشأنها:

- الإجراءات.
- معلومات المشروع .
- جدولة الاجتماعات.
- الدعوة لعقد مؤتمر.

- أهداف فريق العمل.
- أداء الموظفين.

ما هي المعلومات الأخرى التي تحتاج إلى توصيلها؟

-1
-2
-3
-4
-5

عملية التواصل:

يحدث التواصل بصفة منتظمة في المنظمات. ولكي تفهم لماذا تكون بعض الاتصالات الشفهية أكثر نجاحاً من غيرها فإنه من الضروري أن تدرك مكونات هذا النوع من المهارات.

في النموذج المعروض في شكل 2-1 أدناه فإن مرسل الرسالة يقوم بإنشاء (إيجاد) الرسالة. يتم تشفير هذه الرسالة من خلال خبرة، لغة، معرفة، جنس وعمر الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة. إن المصاف التي تُستخدم في تشمير الرسالة تتأثر، بدون قصد، بالأسلوب الشفهي أو الكتابي الذي نستخدمه.

يقوم مستلم الرسالة بسماعها أو رؤيتها (خلال لغة الجسد) من منظوره الشخصي. وباستخدام نفس العناصر، يقوم بحل شفرة الرسالة. يعتمد تفسير هذه الرسالة على مصاف مشابهه الشخصي

ولكن فريدة في نوعها. في الاتصالات الناجحة يقدم مستلم الرسالة رد فعله واعتقاده بخصوص الرسالة. يكون ردّ الفعل في الغالب من خلال معلومات شفهية أو من خلال لغة الجسد. تتمثل بعض هذه المصاف في:

- الاعتقاد بأن العمال صغار السن لا يعرفون ما يقومون بعمله (السن).
- الاعتقاد بأن العمال كبار السن لا يستطيعون تعلم الأساليب الجديدة في عمل الأشياء (السن).
- تفسير الكلمات الحقيقية بأنها قبلت بطريقة تختلف عن الغرض منها (لا يتحدثون نفس اللغة).

شكل 2-1

عملية التواصل

ماهي ، المصاف، الحالية معك ومع مرؤوسيك؟

-1
-2
-3
-4
-5

كيف تتواصل، وعن ماذا؟

كمدير، فإنــه من الضروري عندما تفكر بخصوص ما ســوف يتم التواصل بشــأنه أن تأخذ في الاعتبار ليــس فقط «المصاف» الموجودة، ولكــن أيضا كمّ المعلومات التي ترغب في مشــاركته. ولأنك دائما تكون مشــغولاً، وتحاول إنجاز الكثير من الأشياء في ذات الوقت، فلربما تفكر أن الأشــخاص يحتاجــون فقط لمعرفة ما يحــدث أو ما قد يحدث دون إعطاء أي تفسيرات للموقف. ربما تفكر: لماذا يجب إعطاؤهم معلومات إضافية أكثر مما يحتاجون. ومع ذلك فإنه بالرغم من مصاف المُستقبِل ووجهــة نظره، فإن إعطاء المعلومات المطلوبة بالكاد قد يســبب رد فعل سلبي.

تعتبــر المعلومات مكوناً مهماً في عملية التواصل والاتصال. إنه من خلال إعطاء المعلومات الكافية بخصوص عملٍ معين يستطيع كل فرد أن يكون قادرا على إعطاء التفسير الدقيق للرسالة.

لاحظ الفرق بين هاتين العبارتين:

1- سوف يعمل جميع أفراد الفريق وقتا إضافياً إلى حين صدور إشعار آخر.

2- نتيجة لتوافر معلومات إضافية عن تســويق هذه «اللعبة» الحديدة، ســيكون من الضروري على جميــع أعضاء الفريــق أن يعملوا وقتاً إضافياً خلال العشــرة أيام القادمة، حتى يتم الانتهاء من التصميم. نشكركم على حسن تعاونكم.

من المحتمل أن تسبب العبارة الأولى نوعاً من المقاومة، حيث إن مستقبلي هذه الرسالة قد لا يكون لديهم أي فكرة عما تريد أن تقوله لهم بخصوص العمل وقتاً إضافياً، ولأي مدى سوف يقومون بعمل الساعات الإضافية. ستكون هناك أسئلة كثيرة تدور بخلدهم، وسوف يقضي أعضاء الفريق وقتاً في مناقشتهم للرسالة المرسلة، وسيكون هناك شيٌء من الغموض للإجابة على هذه الأسئلة.

وعلى حين تأخذ العبارة الثانية سبع ثوان أطول، فإن وضوحها يُمكّن مستقبليها من سماعها جيداً، وتصبح الإجابة على تساؤلاتهم سهلة، وسوف يسمعونها ويقبلونها دون أدنى مقاومة. إن الاهتمام بصياغة الرسالة وطريقة استقبالها يعتبر عاملاً حاسماً في التواصل الفاعل. وبمجرد إرسال الرسالة عليك أن تسأل وتطلب بعض ردود الأفعال/ مثل هذه الردود قد تكون شفاهة أو مرئية، وهذا شيء ضروري. إنها الطريقة الوحيدة للتأكد من أن الرسالة التي أرسلتها هي نفس الرسالة التي تسلمها مستقبلو الرسالة (أي أنه لا يوجد اختلاف في فهمها).

مكونات الاتصال:

يتواصل الأفراد دائماً ولا حيلة لنا في ذلك، فنحن دائماً نتواصل حتى عندما لا نقول شيئاً. وحينما نعمل من أجل تواصل فاعل، فإنه من المهم أن نفهم تأثير المكونات المختلفة لعملية التوصل على نجاحنا. ما هو الشيء الذي يجعل نوعا معيناً من التواصل أفضل من الآخر؟ في كثير من الأحيان نحصل على ردود أفعال غير متوقعة. ما الذي يسبب ذلك ؟ حينما نقوم بتفصيل هذه المكونات، فإنه بالإمكان أن نرى أن هناك ثلاثة عناصر ضرورية:

1- شفهي (لفظي): الكلمات التي نختارها.
2- صوتي: الطريقة التي نعبر بها مثل نبرة الصوت وقوة النبرة.
3- مرئي: لغة الجسد، تعبيرات الوجه، حركات الأعين...الخ.

يوفّر كل مكون من هذه المكونات جزءاً مهمّاً من التواصل الكلي الفاعل. إذا كان بالإمكان استخدام هذه المكونات الثلاثة معاً، فسوف يكون لديك أعظم الفرص لأن يفهمك الآخرون. وحينما نستخدم واحداً أو اثنين من هذه المكونات، فإن هناك فرصاً أكبر لسوء الفهم. دعنا نُطر إلى الخيارات الممكنة في طرقنا للتواصل.

طرق الاتصال:

هناك طرق متعددة ومعقولة للتواصل. قد يكون إحدى هذه الطرق مفضلة وفاعلة في الاستخدام، وعندما تستخدم الطريقة المناسبة فإن فرصك في تواصل ناجح تصبح معنوية إلى حد كبير. هناك ثلاث طرق مبدئية للتواصل : التواصل الشخصي - التواصل الصوتي - التواصل الكتابي.

1- **التواصل الشخصي:**

- مع شخص آخر
- مع مجموعة من الأشخاص (فريق)
- مع مجموعة من الإفراد في مجموعات أكبر.

تسمح هذه الطريقة باستخدام المكونات الثلاثة للاتصال (الشفهي، الصوتي، والمرئي). فحينما تكون هناك معلومات ذات حساسية أو معلومات قد تؤثر على حياة الفرد الشخصية أو المهنية، فيجب أن يتم توصيل هذه المعلومات بطريقة شخصية. ولو برزت إلى السطح أسئلة

تتعلق بتفسير الرسالة فإنك تستطيع التعرف على هذه الأسئلة من خلال لغة الجسد، وسوف يرى مُستقبِل الرسالة لغة جسدك، ويفهم رسالتك بطريقة أفضل. إن الاتصال بصفة شخصية يمكن أن يكون مع شخص أو أكثر، لكنه دائما ما يحتوي على عنصر النظر. في أي المواقف يمكنك استخدام هذه الطريقة ؟

-1
-2
-3
-4
-5

2- **التواصل الصوتي:**

- التليفون/الهاتف.
- رسائل صوتية.
- رسائل مسجلة.

تصبح هذه الوسيلة أكثر فاعلية حينما تكون هناك معلومات غير حساسة تريد إرسالها أو استقبالها. على سبيل المثال، معلومات تتعلق بالمشروع أو إعادة الجدولة. في هذه الطريقة من التواصل يمكنك التعرف من خلال نبرة الصوت على ما إذا كان هناك تساؤلٌ أو شكٌّ بخصوص الرسالة.

ويستطيع مُستقبِل الرسالة من خلال نبرة صوتك أن يقرر جزءا من الرسالة: كالسعادة والغضب. وقد لا يتيح التواصل بالصوت عملية

تفسير الرسالة (لغياب لغة الجسد)، فإن الاتصال الصوتي أو التواصل بالصوت قد يكون أكثر فاعلية لرسائل معينة .

في أي المواقف تستطيع استخدام هذه الطريقة؟

-1
-2
-3
-4
-5

2- **التواصل الكتابي:**

- المذكرات.
- خطابات رسمية.
- كتيبات إرشادية.
- البريد الإليكتروني.

تعد هذه الوسيلة من وسائل الاتصال من أكثر الوسائل التي يُساء تفسيرها. ففي غياب نبرة الصوت / ولغة الجسد (الأسلوب المرئي) فإن المستَقبِل يكون لديه مصافه الخاصة في عملية التفسير. وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل فاعلية، حينما تكون هناك تفصيلات مطلوبة وإجراءات معينة يجب اتباعها. بالإضافة إلى ذلك فإن كثيراً من مجهوداتنا في مجال الأعمال يجب التعبير عنها كتابة، وغالبا في حالات المتابعة بعد المحادثات أو توثيق الاتفاقيات؟

في أي المواقف تستطيع استخدام هذه الطريقة؟

-1
-2
-3
-4
-5

يعتبر البريد الإليكتروني واحداً من نماذج الاتصالات الكتابية. وبما أننا نستخدم البريد الإليكتروني عوضاً عن الحديث مع شخص ما، فإننا نعتبر هذا الطريقة قناة اتصال غير نظامية. ما يمكن قوله بصفة شخصية لشخص ما، يمكن التعبير عنه كتابة دون الحاجة إلى التعبيرات اللفظية أو المرئية، التي تعد مهمة في عملية تفسير الرسالة. دعنا نلقي بعض الضوء على الإرشادات الهامة للاستخدام الفاعل للبريد الإليكتروني.

كيف نستخدم البريد الإليكتروني بفاعلية:

هناك تزايدٌ مستمرٌ في استخدام البريد الإليكتروني: كنموذج من نماذج الاتصال. ومع تزايد عدد الأشخاص الذين يستخدمون هذه الوسيلة، فقد بات من الضروري أن نأخذ في الاعتبار العوامل الآتية:

- ما يتم إرساله.
- كيفية صياغة الرسالة.
- إلى من سوف تُرسل الرسالة.

ما يتم إرساله:

لقد قمنا بتعريف وتحديد ما يمكن إرساله كتابة. الآن، عليك أن تأخذ في الحسبان المعلومات التي يُفضّل إرسالها عبر البريد الإليكتروني. بالإضافة إلى المعلومات الرسمية، التي يُمكن إرسالها عبر هذه الوسيلة، فإن البريد الإليكتروني يُمكن استخدامه بطريقة غير رسمية، وهذا ما يُسبب سوء الفهم أحيانا.

يجب أن تتأكد من أن الرسالة التي يتم إرسالها ملائمة لإرسالها كتابة. ماهي الرسائل التي تستطيع إرسالها عبر البريد الإليكتروني؟

-1
-2
-3
-4
-5

ماهي الرسائل التي لا تستطيع إرسالها عبر البريد الإليكتروني ؟

-1
-2
-3
-4
-5

تذكّر . يعتبر البريد الإليكتروني سجلا دائما، كما أنه يمكن إعادة إرساله إلى الآخرين، وكذلك يمكن استخدامه كإثبات في المحاكم.

كيف تصيغ الرسالة؟

عندما نأخذ في الحسبان تأثير المكونات المختلفة للاتصال - الشفهي، الصوتي، المرئي - فإنه من المهم جداً حدوث سوء الفهم أو التفسير، حتى مع وجود حسن النية. بالتأكيد فإن سوء الفهم قد يحدث في كل نماذج الاتصال، ولكن البريد الإليكتروني كوسيلة، قد يساعد على تفاقم هذه المشكلة، لأننا نستخدمه كوسيلة غير رسمية للاتصال (حينما يتحاور بعضنا مع بعض)، ولكنها وسيلة غير تواصلية في الوقت الحقيقي (بالمعنى الحقيقي). ولأننا لا نستطيع قراءة التعبيرات المرئية التي تحدث حينما يتواصل بعضنا مع بعض بالطرق الشخصية، فإن التواصل عبر البريد الإليكتروني يكون دائما عُرضةً لسوء الفهم.

ولكونها قناة اتصال أحادية الاتجاه، فإنها تقلل من فرص تحديد أوجه الغموض خلال عملية التواصل، وذلك بالنسبة للمُرسِل أو المُستقبِل للرسالة في نماذج النقاش الأخرى نكون قادرين أن نرى أو نسمع هذا الغموض، كما إننا نكون قادرين على فهمه بطريقة أفضل مع زيادة المعلومات ولغة الجسد أو نبرة الصوت.

بديهياً، يجب أن نأخذ في الاعتبار أننا نرسل الرسالة من وجهة نظر المستَقبِل. بمعنى آخر، إنه يجب صياغة البريد الإليكتروني، حتى تصل الرسالة إلى مستقبلها كما أردناها، بغض النظر عن الحالة التي يكون عليها.

إلى من سوف ترسل الرسالة؟

في غالب الأحيان فإن رسائل البريد الإليكتروني ترسل كرسالة مذاعة للأشخاص، والسبب في ذلك أن هؤلاء الأشخاص تكون لهم اهتمامات بالرسالة. إن لم يكن هذا الشخص هو مديرك فعليك أن تأخذ في الحسبان إذا كان هذا الشخص في حاجة إلى الاطلاع على رسالتك من عدمه. حتى لو كانت هذه الرسالة تشمل مديرك، فعليك أن تأخذ في الاعتبار حاجة المدير للإلمام بها.

يقضي الناس من جميع أنحاء العالم العديد من الساعات في فتح وقراءة الرسائل المرسلة عبر البريد الإليكتروني، والرد على هذه الرسائل، وإن كثيراً من هذه الساعات هي في الغالب مَضيعةٌ للوقت، وتعد غير ضرورية، وعليك حينما تقوم بإرسال رسائل عبر البريد الإليكتروني أن تأخذ في الحسبان الأشخاص الذين يهمهم معرفة محتويات هذه الرسالة.

تستطيع أن تقلل من الرسائل الإليكترونية المرسلة إليك بالاختيار الدقيق لأعضاء القائمة، الذين تقوم بمراسلتهم، بدلاً من أن تتكلف بإرسال رسالة أخرى تطلب من البعض منهم أن يحذفوك من قوائم مراسلاتهم.

بروتوكول شبكات الاتصال.

إنه من الضروري جداً أن تأخذ الحذر والحيطة عند إرسالك رسائل البريد الإليكتروني ذلك، لأن هذه الرسائل تعتبر ملفاً دائماً، وأنه من السهل أن يعاد إرسالها إلى أفراد آخرين. فالرسالة تعتبر واجهتك، وفي

طروف ومناخ العمل فإنه يهمك أن تكون هذه الواحهة إيجابية. عليك أن تأخذ الوقت في كتابة رسالتك، وأن تُولي عناية خاصة بالتفاصيل كالهجاء، فواصل الكلمات، وقواعد اللغة. وبالإضافة إلى القواعد الأساسية للغة الانجليزية، فإن هناك بروتوكولات معينة لاستخدام الإنترنت تشتمل مثل هذه البروتوكولات على :

- فكّر قبل أن تكتب.
- تجنّب المصطلحات المتوهجة والانفعالات والعواطف.
- تجنّب استخدام الأحرف الكبيرة، لأن هذا يكون مشابهاً للتحدث بنبرة صوت عالية (الصياح).
- اقرأ رسالتك جيداً قبل إرسالها.
- حاول التركيز والالتزام بمضمون الرسالة وموضوعها الرئيس.

كيف تقوم بتوصيل التغير في عملك؟

هناك تَحدٍ آخر يواجهه المدير الحديد بخصوص الاتصال. يتعلق هذا التحدي بالتغيّر في عملك (حالتك). على سبيل المثال : أن ترقيتك كانت تغيّراً لك ولرؤسائك ومرؤوسيك، ولكل من يتواصل معك في العمل. لقد تغيّر دورك وأصبحت لديك مسؤوليات مختلفة. ومن الضروري أن تُعرّف الناس أوجه الاختلاف في عملك الحديد، لأن ذلك يعد أمراً حاسماً، لتحقق فهماً مشتركاً في هذه العلاقات الجديدة، والناتجة عن ترقيتك لهذا العمل الجديد.

ولكي تدرك كيف يؤثر كل ذلك عليك، حاول أن تقضي بعض الوقت في التفكير في الأشخاص الذين أصبحت لديك علاقات جديدة معهم (أعني: نظراءك وأندادك القدامى، مديرك السابق، عملاءك وزبائنك ...إلخ)

حاول الإجابة على هذه الأسئلة بخصوص كل واحد منهم:

الشخص رقم 1

- من هو هذا الشخص ؟
- ما هي طبيعة التغيّر في علاقتك به؟
- كيف تمت مخاطبة (دراسة) هذه العلاقة الجديدة؟
- ما هو تأثير الآخرين فيك، وتأثيرك فيهم؟

الشخص رقم 2

- من هو هذا الشخص؟
- ما هي طبيعة التغيّر في علاقتك به ؟
- كيف تمت مخاطبة (دراسة) هذه العلاقة الجديدة؟
- ما هو تأثير الآخرين فيك، وتأثيرك فيهم؟

الشخص رقم 3

- من هو هذا الشخص ؟
- ما هي طبيعة التغيّر في علاقتك به ؟
- كيف تمت مخاطبة (دراسة) هذه العلاقة الجديدة؟
- ما هو تأثير الآخرين فيك، وتأثيرك فيهم؟

الشخص رقم 4

- من هو هذا الشخص ؟
- ما هي طبيعة التغيّر في علاقتك به ؟
- كيف تمت مخاطبة (دراسة) هذه العلاقة الجديدة؟
- ما هو تأثير الآخرين فيك، وتأثيرك فيهم؟

فهم ما يعنيه التغير لك وللآخرين:

لماذا يكون من الصعب على بعض الناس أن يغيروا سلوكهم ؟ تكمن الإجابة على هذا السؤال في فهم مايحدث في مرحلة التحوّل من الطريقة القديمة إلى الطريقة الجديدة. فبينما يدرك الأفراد أن التغيّر سوف يؤثر عليهم، إلا أنهم يتحوفون دائماً من المجهول (اللامعلوم). كمدير، سوف يؤثر أسلوبك في مساعدة الآخرين الذين يتأثرون بالتغيّر على قدرتهم في استيعاب الطريقة الجديدة.

ما الذي يمكنك عمله؟ إن أهم عناصر النجاح طويل المدى هو فهم أن ذلك الشيء (التغيّر) يعد أمراً صعباً لكثير من الناس. وبمجرد فهمك لذلك الأمر فإن ما يتم التواصل بشأنه وكيفية هذا التواصل تجعل التحوّل أمراً يسيراً. تشمل الإرشادات الخاصة بعملية التواصل بعض هذه العناصر:

- الاعتراف بالصعوبات التي قد يواجهها الآخرون.
- إيجاد فرص النجاح في المدى القصير.

- امتداح الإنجازات.
- حـدد طريقتك الجديدة بوضوح تام، أي علاقتك الجديدة معهم (مرؤوسيك).
- حاول أن تكون متاحاً للآخرين ما أمكن، وذلك من خلال تجولك في مكان العمل.
- حاول أن تتحاور مع مرؤوسيك بخصوص التغيير القادم ما أمكن ذلك.
- حاول إشـراك مرؤوسـيك في قـرارات التغييـر، إن كان ذلك ممكناً.

حاول أيضا أن تجعل بعض هذه التغيّرات متزامنة في أقل الحدود. قد تخلق التغيّرات الكثيرة اضطرابات ومشـكلات، وتؤدي إلى الضعف. إنه من الضروري أن تحاول أن تجعل التغيّر الجديد مقبولاً قبل أن تشرع في تغيير آخر.

باستخدامك لمثل هذه الإرشادات، ومع أخذك في الحسبان الصعوبات التي قد يواجهها الآخرون بسبب التغير، فإنك بذلك تزيد من فرص نجاحك بدرجة أعظم، تذكر أن التغير الذي يحدث في مكان قد لا يقابله كثير من الناس بنفس الدرجة من الاهتمام في مكان آخر إن مساعدة الآخرين في فهم مناخ التغير هو جزء مهم من مسؤوليتك بوصفك مديراً.

ارجع إلى الأشـخاص الذيـن عرفت أنهم سـوف يتأثرون بدورك الجديد، وحدّد ما يمكنك عمله الآن، وذلك لمساعدتهم في فهم العلاقات الجديدة.

الشخص رقم 1
الشخص رقم 2
الشخص رقم 3
الشخص رقم 4

كيف تقوم بإحداث التغيّرات؟

الآن، حاول أن تفكر في التغيّرات التي تحتاج إلى عملها في منظمتك أو فريق العمل. قد تكون هذه التغيّرات إجرائية، تنظيمية، واجبات جديدة، أو أي تغيّـرات أخرى. اختر واحداً من هذه التغيرات التي تريد إدخالها، وحدّد كيفية التواصل بخصوص هذه التغيرات وكيفية تطبيقها.

1- التغير الذي أريد إدخاله

-
-
-
-

2- كيفية التواصل بخصوص هذا التغيّر:

-
-
-
-

3- كيفية تطبيق (إحداث) هذا التغير:

-
-
-
-

إدارة علاقتك بمديرك من خلال الاتصال المطوّر:

تعد إدارة العلاقات من أهم المهارات الضرورية للمدير الجديد. أحياناً تجد نفسك في حيرة من أمرك بين ما يفكر فيه مديرك وما تفكر فيه أنت، بل وبين ما يفكر فيه مرؤوسوك. من السهل عليك أن تفكر في أن الشخص الذي قام بترقيتك لديه أفكار وآراء تفوق أفكارك وآراءك. ولكنه ربما لا يكون لديه معرفة بخصوص مرؤوسيك أو العمل الذي تقوم به حالياً.

ربما يسألك رؤساؤك أن تقوم بإنجاز مهمة جديدة، أو إعادة توجيه مجهودك نحو أمر من الأمور، التي أصبحت ضرورية بالنسبة لهم. كيف تلبي هذه الاحتياجات دون التضحية بأهدافك، التي حددتها مع فريق العمل.

حينما تتواصل مع مديرك لابد أن تبدأ في التفكير بمنطق ما هو العائد عليه من ذلك أو هل يهمّه ذلك؟ «What is in it for him» أو Does She care؟. إن التفكير بهذه الكيفية سوف يساعدك أن تركز على أكفأ الطرق، لتوفير المعلومات التي يحتاجها مديرك ويستشعر أهمية هذه المعلومات وتأثيرها.

مثال:

افترض أن مديرك يريد أن يخفض ميزانيتك بنسبة 10%. الرد النموذجي يمكن أن يكون: سوف ألتزم بذلك، ثم بعدها تذهب إلى مكتبك وتفكر جدياً في كيفية عمل ذلك. إلا أنه إذا كان هذا التخفيض سوف يؤثر على أداء فريقك ومجهودهم لتحقيق الأهداف

المتعلقة بهذه السنة، فإنه يصبح من الأفضل أن ترجع إلى مديرك، وأن تطلب معلومات إضافية عن أولويات أهدافك، وما يجب الاحتفاظ به فيهـا، وما يمكن تأجيله أو حتى التخلص منه من هذه الأهداف. مثل هذه الخطوات سـوف تجعل مديرك يفكر مرة أخرى بخصوص هذه الأولويات، وربما يقلل نسبة التخفيض.

إن الإجابـة على السـؤال «What is in it for him؟» أو Why does he care ؟ سـوف توضح حاجة رئيسك لتخفيض الميزانية. هذا واضح جداً، ومع ذلك فإنه (أي رئيسك) يجب أن يفهم الأثر المترتب على هذا التخفيض على عمل فريقك وبالتبعية على أداء الفريق لهذه السنة.

كيف تستخدم التواصل في إدارة مديرك؟

حاول أن تفكر في موقف ما حيث يسألك مديرك:

- عمـل شـيء يتداخل (يتعارض) مع خطتـك التي قمت بالفعل بإعدادها مع فريق العمل.
- عمل شيء لا توافق عليه.

حـاول أن تقـوم بعمل خطـة تواصل للعمل مع مديـرك لحل هذه الاختلافات

1- ماهو الشيء الذي يطلبه مديرك منك؟

2- ما تأثير هذا الشيء عليك وعلى منظمتك؟

3- ما الذي تقوم بتوصيله (حاول أن تدون النقاط الرئيسة وأن تفكر من وجهة نظر مديرك)؟

4- كيفية القيام بتوصيل الرسالة (شخصياً، من خلال التليفون، كتابة، أو خليط من هذه الوسائل)

5- متى تحدث عملية الاتصال؟

كيف تدير اجتماعات فاعلة؟

يعد التواصل في الاجتماعات احد المكونات الرئيسة في عملية التواصل الفاعل بدون أدنى شك، فإن إحدى مسؤولياتك كمدير هي أن تدير الاجتماعات. الكثير منا لديه خبرة عملية في حضور الاجتماعات، وربما قام البعض منا بإدارة العديد من هذه الاجتماعات.

وربما كانت بعض الاجتماعات التي قمنا بحضورها أو إدارتها جيدة، وكان البعض منها غير منظمة أو غير فاعلة. ما هو السبب الذي ساهم في إيجاد مثل هذه الاختلافات؟

تشتمل قائمة الشكاوي العامة بخصوص الاجتماعات على بعض العوامل الآتية:

- التأخر في بدأ الاجتماع.
- الاجتماع ليس له هدف محدّد.
- ليس هناك أهداف واضحة.
- الاجتماع غير منظم
- بعض الحاضرين لا يشاركون في المناقشة.
- بعض الحاضرين يتكلمون طوال الوقت.
- وقت الاجتماع أطول من اللازم.
- ليس هناك فهمٌ مشتركٌ للنتائج.

إن تناول الاجتماع بشكل منطقي ومنظم يؤكد نجاحه. هناك أربع خطوات يمكنك اتباعها لتزيد من فاعلية اجتماعك:

- التخطيط للاجتماع .
- الإعلان عن الاجتماع.
- إدارة الاجتماع.
- تقييم الاجتماع.

سوف نتناول هذه الخطوات بشيء من التفصيل.

1- التخطيط للاجتماع:

يعد التخطيط للاجتماع أول الخطوات الضرورية لضمان نجاحها. بمثل هذا التخطيط، فإنه يمكنك أن تنظم أفكارك لكي تحقق أهداف الاجتماع. حاول أن تأخذ في الاعتبار هذه العناصر عند تخطيط الاجتماع :

- **الهدف:** ما هي النتائج التي تريد تحقيقها من هذا الاجتماع؟
- **الأجندة:** ما هي الموضوعات التي سيتم مناقشتها بأي ترتيب ومدى عمق المناقشة؟
- **المدة:** متى سيتم عقد الاجتماع، وكم من الوقت سوف يستغرق؟
- **الحضور:** من الذي يجب عليه حضور الاجتماع؟ يجب أن تتأكد من حضور الأشخاص المناسبين.
- **التقييم:** كيف تتأكد أن الاجتماع كان ناجحاً؟

2- الإعلان عن الاجتماع:

بعد الانتهاء من التخطيط للاجتماع، وقبل يوم الانعقاد، قم بإرسال مذكرة لإخطار من يهمهم الأمر، بخصوص ما سيتم مناقشته في الاجتماع. تساعد وجود أجندة للاجتماع الأشخاص المهتمين به على أن يخططوا له والتركيز على الهدف الرئيس منه. يجب أن تشتمل هذه الأجندة على معلومات إضافية تساعد الآخرين على المشاركة الفاعلة في الاجتماع. حاول أن تستخدم هذا النموذج لإخطار الآخرين عن الاجتماع.

برجائي التخطيط لحضور الاجتماع المزمع عقده يوم الثلاثاء الموافق 24 يونيو في تمام الساعة العاشرة وذلك بقاعة المؤتمرات.

الهدف من الاجتماع:

وضع الإطار العام المتعلق بإدخال نظام جديد لنظم البرمجيات داخل المنظمة.

أجندة الاجتماع:

1- مقدمة

2- الوضع الحالي لنظام البرمجيات.

3- مناقشة العمليات المطلوبة لإدخال نظام جديد.

4- تحديد من يشارك في الإعداد لهذا النظام .

5- تحديد التواريخ الهامة والمتعلقة بإدخال النظام.

6- تحديد المسؤوليات .

7- الخطوات اللاحقة لذلك.

8- تقييم الاجتماع.

مدة الاجتماع:

سوف يستغرق الاجتماع حوالي أربع ساعات تتخللها فترة الغداء.

إدارة اجتماع فاعل:

في إدارتك للاجتماع من المهّم جداً أن تتذكر أن الهدف من الاجتماع ليس مجرد كمّ المعلومات. يحتاج المشاركون أن يتحدثوا عن أفكارهم، وأن يساعدوا في إيجاد الحلول لتحقيق أهداف هذا الاجتماع. أحيانا ننشغل بأمور أخرى، وننسى أن نتوقف قليلاً، ونسأل الآخرين عن آرائهم في الموضوع. إليك بعض الإرشادات الهامة لعقد اجتماع فاعل.

- ابدأ الاجتماع ببعض المعلومات العامة عن الهدف من الاجتماع. بذلك يتمكن جميع الحاضرين من فهم الأسس والمبادئ المهمة لعملية التواصل.

- حاول أن تستخدم فكرة الباحة المخصصة لوقوف السيارات Parking lot حينما يحاول أحد المشاركين تقديم موضوع غير مذكور في أجندة الاجتماع، اطلب منه (أو منها) أن تدون ذلك على ورقة من الأوراق اللاصقة، وأن تلصقها على ال Parking lot (قطعة من الورق تعلق على الحائط ومعنونة بهذا المعنى). بهذه الطريقة تكون قد أدركت مساهمة هذا الشخص، وفي نفس الوقت لا يشعر بأن آراءه قد أهملت.

- حاول أن تشجع المناقشة بين الحاضرين. يمكنك عمل ذلك من خلال.
  - السؤال عن آرائهم وأفكارهم.
  - سؤال أحد الحضور إعادة صياغة بعض العبارات التي ذكرتها.
  - تشجيع الحاضرين بأن تسأل : ماذا تعتقد ؟
  - دعم ومساندة آراء الحاضرين.

- حاول أن تلخص نتائج الاجتماع : تأكد أن جميع الحاضرين يعرفون العمل المطلوب منهم بناء على ما تم مناقشته في الاجتماع.
- في إدارة وقت الاجتماع، إذا طال الاجتماع أكثر مما هو محدد له، حاول أن تسأل الحاضرين عما إذا كان بالإمكان الاستمرار في الاجتماع أو إعادة جدولة الاجتماع لوقت لاحق.
- قم بمراجعة الورقة الكبيرة الملصقة على الحائط (Parking lot) للاطلاع على الآراء المكتوبة عليها، وبحث إمكانية مناقشتها إذا سمح وقت الاجتماع بذلك، وإذا لم يسمح الوقت لذلك، اسأل عن إمكانية عقد اجتماع أخر للانتهاء من الموضوعات المعلقة.
- حدد موعد الاجتماع القادم.
- سل الحاضرين أن يقوموا بتقييم الاجتماع. سوف يمنحك مثل هذا التقييم الفرصة لمعرفة الأشياء التي تمت كما ينبغي، وتلك التي يراها المشاركون على أنه كان من الممكن عملها بطرق أفضل.
- تقييم الاجتماع:

ربما تختار أن تتم عملية التقييم فور الانتهاء من الاجتماع. إذا لم يسمح الوقت بذلك، فإنه من الممكن إرسال نماذج التقييم لكل من حضر الاجتماع. إنه من الأمور الضرورية أن تحصل على ردود فعل المشاركين، حتى يتسنى لك رؤية صورة واضحة عن آراء الآخرين بخصوص فاعلية الاجتماع.

النموذج الآتي هو نموذج لإجراء مثل هذا التقييم. سوف يساعدك هذا النموذج في تحسين مهاراتك بخصوص الاجتماعات. لاحظ أن

هذا النموذج يخلو من مكان اســم من يقوم بالتقييم . إنه من الضروري أحيانا أن تحصل على نماذج التقييم دون ذكر اســم الفرد الذي قام به إذا أردت الحصول على تقييم جاد وأمين.

من منظورك الخاص، أجب على الأسئلة الآتية بخصوص هذا الاجتماع، ستمدنا إجاباتك بالمعلومات الضرورية للتحسين المستمر لهذه الاجتماعات.

1- تمت صياغة الهدف من الاجتماع بوضوح تام نعم ☐ لا ☐
2- كانت أجندة الاجتماع متاحة لكل المشاركين نعم ☐ لا ☐
3- تم مناقشة أجندة الاجتماع حسب ما أعددت نعم ☐ لا ☐
4- تحققت أهداف الاجتماع. نعم ☐ لا ☐
5- تحققت أهدافك الشخصية نعم ☐ لا ☐
6- تم تشجيع الجميع بالمشاركة في الاجتماع. نعم ☐ لا ☐
7- ما هو الجزء الأكثر أهمية بالنسبة لك في هذا الاجتماع.

-
-
-

8- ما هو الجزء الأقل أهمية بالنسبة لك في هذا الاجتماع.

-
-
-

9- ما هي توصياتك (مقترحاتك) بخصوص إدارة الاجتماعات المقبلة.

-
-
-

الأوقات التي يحدث فيها سوء الفهم:

بالرغم من جهودك وفهمك لمبادئ التواصل الفاعل، قد يحدث نوع من الالتباس أو سوء الفهم أحياناً. عليك بالاعتراف بذلك حينما

يحدث، وعليك أيضاً أن تسـأل عن توضيح ما يفهمه المستلم لرسالتك، وأخيراً عليك أن تقوم بتصحيح سوء الفهم.

نتيجة لاختلاف مصافنا (Filters) الشخصية، فإن لكل منّا طريقته المفضلة في الحصول على المعلومات (شفاهة، كتابة، بطريقة شخصية). إنه مـن الضروري لعملية التواصل الناجـح أن تكون هناك ردود أفعال فاعلة من مرسل الرسالة ومستقبلها.

مذكرات التخطيط الفعلي (العملي)

تذكّر، أنـه من الضروري أن تقضي بعض الوقـت لاعتبار الأفعال والخطط، التي سـتطبقها في مجال العمـل، إذا أردت أن تنجز النجاح فـي أدائك كمدير، وإذا أردت أن تحقق النجاح لفريقك فسـوف يصبح هذا النشـاط (أي هذا الجزء من الفصل، ومثيله في الفصول الأخرى) الأساس للنشاط النهائي في هذا الكتاب.

بعض هذه الأسئلة تشمل:

- مناقشة دوري الجديد مع عملائي، وكيف تعمل هذه العلاقة في المستقبل؟
- إنشاء وتوزيع أجندة للاجتماع لمن يهمهم الأمر قبل الاجتماعات.

ما هي نقطة الانفصال في حلقة تواصلك مع مجموعة العمل؟حدد الفعـل أو العمل الذي سـتقوم به لمعالجة ذلك. يمكـن أن يتضمن ذلك التواصل مع أشخاص معينين، إدارة مديرك، زيادة كفاءتك في استخدام البريد الإليكتروني، أو إدارة الاجتماعات.

الشخص	خطة العمل
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	

الفصل الثالث

إدارة الأداء

قدمنا فيما سبق الفكرة القائلة بأن مسؤولية المدير الأساسية هي إنجاز النتائج من خلال الآخرين، واكتشفنا أيضا أهمية التواصل الفاعل. تتمثل خطوتنا التالية في دراسة عملية إدارة الأداء وتنمية مهارات المرؤوسين المباشرين. وسنقوم بذلك بالتركيز على النقاط الآتية:

- معرفة مسؤولياتك في إدارة الآخرين.
- تجميع ملف نمطي للأفراد.
- فهم عملية إدارة الأداء.
- وضع التوقعات التي تحقق النتائج.

إدارة الأداء:

تملك كثير من الشركات نظمها الخاصة بإدارة أداء موظفيها. يمكن استخدام المعلومات الواردة في هذا الفصل في دعم أي خطة في هذا الصدد. نحن نشجعك على أن تربط ما تعلمته في هذا الكتاب مع النظام الذي تستخدمه في مكان عملك.

ماهية إدارة الاداء:

- عملية مستمرة للعمل مع مرؤوسيك في شراكة، تهدف إلى مساعدتهم (و مساعدتك)، لأن يكونوا ناجحين.

- التواصل المستمر الذي يفيد كلا من المنظمة وأعضائها.
- عملية مستمرة تتصل بتقييم الأداء بصفة دورية (الربع سنوي مثلاً).

ما لا يعتبر إدارة الأداء:

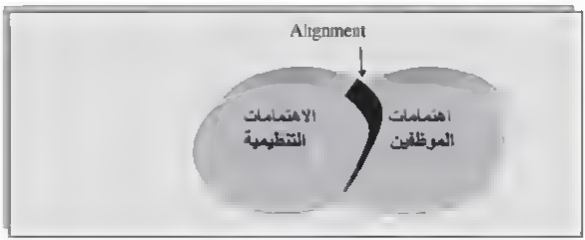
تقييم الأداء هو ليس مجرد:

- تقييم سنوي.
- فرصة لمعاقبة مرؤوسيك المباشرين.

الهدف من إدارة الأداء:

تعتبر إدارة التقييم الفاعلة الطريق إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والتي تؤثر بطبيعتها على الأداء المالي للمنشأة. وبإتقانك لهذه المهارة، فإنه يمكنك أن تصبح قادراً على توافق وتخطيط اهتمامات المنظمة واهتمامات موظفيها كما يتضح من الشكل 3-1.

شكل 3-1



قد يحتاج البعض إلى مجرد مراجعة سنوية، بينما قد يحتاج البعض الآخـر إلى مراجعتـين أو ثلاث، وربما أربع مراجعات سـنويا . وبغض النظـر عن عدد هذه المراجعات المطلوبة في شـركتك، فلربما تختار أن تعقد مناقشات حول الأداء تفوق هذا العدد.

يوصي الخبـراء المتخصصون في مجال إدارة الأداء بأن تعقد هذه المراجعـات بصفة ربع سـنوية على الأقل، حتى يتـاح للفرد أن يصحح مسار أدائه، إذا كان هناك أي انحراف عن الهدف.

لماذا يجب على المديرين عقد المناقشات الربع سنوية؟

تشمل قائمة الأسباب العامة لعقد مثل هذه المناقشات على الأتي:

- إنها تتنج الفرصة لمناقشة الأداء بشكل دوري (روتيني)
- يشعر المرؤوسون بالارتياح في المشاركة في مثل هده المناقشات، حيث إنها أصبحت عملية روتينية .
- يتم اكتشاف المشكلات قبل أن يصبح من المتعذر حلها
- يشعر المديرون بالارتياح لعقد مثل هذه المناقشات.
- يتمكن المرؤوسون من مراجعة وتحديث أهدافهم.

ما هي الأسباب الأخرى التي يمكنك تحديدها في هذا الصدد؟

-1
-2
-3
-4
-5

هل استطعت تحديد وتعريف التحديات؟

غالبـاً ما تكون الخطوة الأولى في وضـع خطة معينة لإدارة الأداء هي أصعـب الخطوات، ذلك لأنه يتم فيها وضـع الأهداف والتوقعات. يأتي بعد ذلك تحدٍ آخر، وهو عقد اجتماعات لمراجعة الأداء.

لمـاذا يوجد نوع مـن المعارضة بين المديريـن بخصوص خطة إدارة الأداء؟

من بين الأسباب التي تؤدي في ذلك التراخي:

1- ليس لديّ الوقت

2- ماذا يعملون؟ (يقصد المرؤوسين)

3- إنها مجرد مطلب إداري

4- إنها ليست جزءاً مهمّاً من وظيفتي .

ما هي الأسباب الأخرى التي يمكنك تحديدها؟

-1
-2
-3
-4
-5

على عاتق من تقع هذه المسؤولية؟

يتضح من الأسباب السـابق سردها أن هذه العملية كثيراً ما تكون Overwhelming خاصة بالنسـبة للمديرين الجـدد. حقيقة الأمر أن كثيـراً من المديرين يعتقدون أن عليهم أن يقوموا بكل الأنشـطة المتعلقة

بتطور خطة إدارة الأداء. إلا أنه حينما يتم توزيع المسؤوليات بين المدير والمرؤوسين المباشرين تصبح هذه العملية معقولة إلى حد كبير .لا ينبغي لأي مدير أن يشعر بأن يعمل باستقلال حينما نأتي إلى أداء الأفراد. إنها وظيفة أو عمل الشخص التي تتأثر بذلك، كما أنها احتياجاته الشخصية، التي يجب عليَّ أن يأخذ بزمام الأمر من أجل نجاحه في أداء هذه الوظيفة. في الشركات التي يوجد بها خطط فاعلة لإدارة الأداء، يصبح المديرون مسؤولين عن عدة أمور في هذا الصدد من بينها.

- أخذ دور المبادرة في الحديث بشأن الخطة.
- تحديد الأهداف من أعلى إلى أدنى.
- التأكد من أن مسؤوليات عمل الفريق قد تم توزيعها بطريقة عادلة. هناك أيضا مسؤوليات تقع على عاتق الموظف، وتشمل هذه المسؤوليات الآتية:
  - الفهم التام لما هو متوقع منه.
  - إحاطة المدير في حالة ما إذا كانت الأهداف غير واقعية.
  - وضع أهدافه الشخصية في حدود الإطار، الذي وضعه المدير.
  - كتابة أهدافه التطويرية.

نشاط: مسؤولية منْ تلك؟

بالتفكير في خطة إدارة الأداء المتعلقة بشركتكم، حاول كتابة كل مسؤولياتك كمدير، وكذلك كل مسؤوليات مرؤوسيك المباشرين.

مسؤولية المدير:

-1
-2
-3
-4
-5

مسؤولية المرؤوس المباشر:

-1
-2
-3
-4
-5

حينما تتم مشـــاركة المسؤوليات، وحينما توضح التوقعات بمشاركة المرؤوسين المباشرين فإنهم يصبحون أكثر التزاماً بإنجاز هذه التوقعات. حاول إشـــراكهم في هذه الأمور للحصـــول على أداء أفضل. دعنا ننظر إلى كيفية وضع هذه التوقعات كتابة حتى يتسنى فهمها بوضوح تام.

وضع الأهداف:

تعتبـــر عملية وضع الأهداف أحد العناصـــر الهامة في خطة إدارة الأداء، وبالتأكيـــد، فإنه لابد أن تكون هـــي المجهود المبدئي حيث تصبح اتفاقا على العمل بين المدير ومرؤوسيه المباشرين. تحتاج هذه التوقعات

أن تصاغ كتابة وبوضوح، وبحيث يكون هناك هدف مُحدد للمرؤوسين يسعون لتحقيقه.

تتبع عملية كتابة الأهداف بوضوح حسب الإطار الآتي:

(رأي المترجم: يحتوى الإطار على خمس كلمات رئيسة، الحرف الأول من هذه الكلمات يشكّل الكلمة الانجليزية (SMART)

وهذه الكلمات هي:

- مُحدد Specific
- يمكن قياسه Measurable
- يمكن تحقيقه Attainable
- ذات صلة Relevant
- يمكن متابعته Tractable

محدد:

بالتحديد ما هو المطلوب من المرؤوسين المباشرين؟ يجب صياغة ذلك بوضوح تام، لكي يعلم كل من المديرين ومرؤوسيهم ما يجب عمله.

يمكن قياسه:

كيف يعرف الفرد أنه أنجز ما هو مطلوب منه؟ إلى ما تشير مثل هذه القياسات ؟ كيف تتم جمع النتائج؟

يمكن تحقيقه:

هل الهدف واقعي، يمكن تحقيقه، وهل هو ملائم للشخص الذي يشغل هذا المنصب؟

ذات صلة:

هل النتائج المرغوبة ذات صلة لعمل الفرد مع الأخذ في الحسبان المعرفة، المهارات، الخبرة، المؤثرات الداخلية والخارجية....الخ.

يمكن متابعته:

كيف يمكن متابعة التقدم نحو الهدف. هل هناك وقت محدد للإنجاز؟ ومتى يجب أن تُنجز هذه الأهداف؟

وبمجرد كتابة هذه الأهداف والاتفاق عليها، تصبح متابعة نتائجها عملية مستمرة. تذكّر أن الهدف من عملية إدارة الأداء هو إنجاح كل من المدير ومرؤوسيه، وكذا مراجعة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للسؤال عن الدعم والمساندة. وعلى المدير أن يفهم ما يجب عمله لمساعدة الأفراد في تحقيق النتائج المطلوبة.

أمثلة للأهداف المكتوبة بعناية:

- زيادة مبيعات برمجيات تطبيقات إدارة المشروعات بنسبة 10% في نهاية العام.
- تدريب خمسة أقسام على استخدام نظام دفع الاستحقاقات الجديدة في الربع الثالث من هذا العام.
- تخفيض أخطاء البيانات في النتائج الربع سنوية السابقة بنسبة 3% خلال هذا العام.
- استكمال ستة أيام من التدريب هذا العام.

نشاط: وضع الأهداف:

لكـي تفهم هذا الإطار جيداً، عليـك أن تفكر في أحد أهدافك أو أحد أهداف مرؤوسيك، واكتبها في نموذج (SMART).

S: بالتحديد، ما هو الشيء الذي تريد إنجازه؟

-1
-2
-3
-4
-5

M: كيف تتم عملية قياس الهدف؟ وكيف يعرف الفرد أنه أنجز ما تتوقعه منه؟

-1
-2
-3
-4
-5

A: هل الهدف ممكن تحقيقه؟ (ليس من الضروري أن تحتوي عملية تحديد الهدف على هذه المعلومات، ولكنه من الضروري أن تجيب على هذا السؤال قبل مطالبة مرؤوسيك بإنجاز الأهداف)

☐ نعم

☐ لا

R: هل الهدف ذو صلة بعمل هذا الشخص؟ (مرة أخرى ليس من الضروري أن تحتوي عملية تحديد الهدف على هذه المعلومة. ولكن من الضروري أن تجيب على هذا السؤال قبل مطالبة مرؤوسيك بإنجاز الأهداف. حدد إلى أي مدى يعتبر هذا الهدف ذو صلة بعمل الفرد).

☐ نعم
☐ لا

T: متى يجب إنجاز هذا الهدف، وكيف تتم متابعة النتائج؟

-1
-2
-3
-4
-5

حاول أن تكتب هدفك في جملة واحدة، بحيث تشتمل هذه الجملة على المكونات SMART استخدم المثال السابق كمرشد.

-1
-2
-3
-4
-5

ربما تجد أنك تواجه صعوبة بالغة بخصوص عنصر القياس. كثيراً من الوظائف عليها من المسؤوليات مايصعب قياسه. إذا أردت إنجاز الأهداف، فإنه من البديهي أن تحدد كيفية معرفة الفرد لما هو متوقع منه. على سبيل المثال إذا كان فريق عملك يقوم بالدعم التقني فإن مرؤوسيك المباشرين ربما يكونون مسؤولين عن المكالمات الواردة. تحديد حجم (عدد) هذه المكالمات، مدة المكالمات، أو إرضاء العميل. ربما يصبح ضرورياً لتحديد ما إذا كان الموظف يؤدي عمله المطلوب منه. إن قدرتك على تحديد ما هو متوقع يعد أمراً حاسماً في إنجاز النتائج من خلال الأخرين.

إن وضع الأهداف هو نقطة البداية في هذه العملية المستمرة لإدارة الأداء. هناك حاجة ضرورية إلى المناقشات المستمرة والاحتياجات (على الأقل ربع سنوية) ومناقشة التقدم لتحقيق التوقعات، وتحديد الدعم المطلوب، وذلك لتحقيق الأهداف. إن التقييم النهائي هو الغرض الأساس من ذلك. كيف يمكن متابعة كل ما يعمله مرؤوسوك المباشرون؟ الإجابة تكون في الاحتفاظ بالملفات.

الاحتفاظ بالملفات:

في معظم الشركات هناك ملف في شؤون العاملين أو إدارة الموارد البشرية لكل موظف. يحتاج المدير أن يحتفظ بملف مختلف عن الملف الموجود بشؤون العاملين. يجب أن يحتوي الملف الذي يحتفظ به المدير على كل المعلومات المتعلقة بالموظف، والتي تؤثر على تقييم أدائه. تشمل هذه المعلومات على الآتي:

- وثائق المحادثات المتعلقة بالأداء.
- الملاحظات والتعليقات من العملاء الداخلين والخارجين عن أداء هذا الشخص.
- وثائق تتعلق بملاحظاتك، كمدير، على هذا الشخص
- خطابات التوصية.
- رسائل البريد الإليكتروني بخصوص الأداء أو العمل.
- تعليقات من مديرك أنت عن هذا الشخص وعمله.

ما هي الملفات الأخرى التي تحتفظ بها ؟

-1
-2
-3
-4
-5

هيكل مقترح للملف:

هناك نظم متعددة يستخدمها المديرون في تجميع البيانات المتعلقة بأداء مرؤوسيهم، ولربما يكون لديك نظام معين. يستخدم بعض المديرين ملفات حاسوبية، بينما يستخدم البعض الآخر الملفات التقليدية (الورقية). ربما تحتاج إلى استخدام أحد النماذج التي نقدمها في هذا الكتاب. بغض النظر عن الطريقة المستخدمة، تأكد أن هذه الملفات يتم الاحتفاظ بها في أماكن أمينة حتى يكون الدخول عليها محدوداً. المثال الآتي هو لملف إدارة الأداء.

مناقشة الأداء الغير رسمية

التاريخ	الموضوع والتعليقات	Initials

الوثائق الرسمية (الربع سنوية)، مناقشة الأداء

تاريخ الجدولة	تاريخ الانعقاد	النشاط والتعليقات	موجودة بالملف ( )
		مجموعة الأهداف	
		مراجعة الربع الأول	
		مراجعة الربع الثاني	
		مراجعة الربع الثالث	
		المراجعة النهائية	
		التقييم والتقدير	

الخطابات، والبريد الاليكتروني من هذا المرؤوس

التاريخ	من	الموضوع والتعليقات

الخطوات الآتية في إدارة الأداء:

في فصل لاحق من هذا الكتاب سوف نعرض للمهارات الثلاث الضرورية للتطور الفاعل وإدارة الأداء لمرؤوسيك المباشرين : التحفيز، التفويض، التدريب. إن قدرتك على استخدام هذه المهارات هي المدخل لتنمية وتطوير مرؤوسيك المباشرين.

مذكرات التخطيط الفعلي (العملي):

تذكّر ثانيةً أنه لتحقيق النجاح لأدائك كمدير ولكي تحصل على فريق ناجح، فإنه من الضروري أن تقضي بعض الوقت وأن تأخذ في الاعتبار القرار الذي تنوي اتخاذه في العمل. سيصبح هذا النشاط أحد أعمدة النشاط النهائي في هذا الكتاب.

بعض الأمثلة تشمل:

- راجع الأهداف الخاصة بكل مرؤوس من مرؤوسيك معهم، وذلك للتأكد من أنهم SMART.
- جدولة المناقشات الربع سنوية لكل مرؤوس من مرؤوسيك.

ما هي الخطوات المحددة التي سوف تتخذها مع كل من مرؤوسيك للتأكد من أن لديهم فهماً واضحاً والتزاماً جاداً للأهداف التي قمت بوضعها. أيضاً، حاول أن تحدد متى سيتم عقد الاجتماع القادم لمناقشة الأداء مع كل منهم؟

الشخص	القرار
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	

الفصل الرابع

المراحل الأربع للتعلم

ونحـن في طريقنا إلى تحسـين مهاراتنا الإداريـة، تكون الخطوة الآتيـة، هي تحديـد المعلومات، والدعم الذي يحتاج إليه مرؤوسـونا، لكـي يحققوا النجاح. يعتبر نموذج « المراحل الأربع للتعلم » هو النموذج الذي يسـاعدنا على تقرير ذلك. وباستخدام هذا النموذج فسوف نقوم بدراسة الأتي:

- فهم ما يجب أخذه في الاعتبار عند تقييم مرؤوسينا
- تحديد موقع مرؤوسـينا من المراحل الأربع لكل نشـاط يكلفون به.
- الإلمام بكيفية التفاعل مع كل شخص لتحقيق نتائج ممتازة.

نموذج المراحل الأربع للتعلم:

يقوم نموذج التّعلم على الفرضية القائلة بأن الفرد ينظر إلى أي من أنشطة العمل الذي سيقوم به على مستويين : مستوى معرفته بما يجب عمله، ومسـتوى تحمّسه (حماسته) لهذا العمل. تتراوح هذه المستويات ما بين اللاشـيء، والمسـتوى العالي جداً. يمكن للفـرد أن يتعرض لمزج هذيـن العاملين لأي نشـاط معـين. يدعم هذا النمـوذج العملية التي مؤداهـا أن الفرد يمضي قدماً حـلال المراحل الأربع للتعلم أثناء تقدمه

(تقدمها) في العمل. هناك فرضيات أخرى يقوم عليها النموذج، من بين هذه الفرضيات أن المرؤوسين لديهم الرغبة والقدرة على إتقان العمل كما أنه يتوفر لديهم الرغبة والقدرة على أن يعملوا ذلك بدرجة معينة من التحمس (الحماسة).

بناءً على هذه الفرضيات يحدد النموذج أربع مراحل للتعلم، يمر خلالها الفرد وهو بصدد أداء نشاط جديد. كمدير، فإنك سوف تحتاج إلى تحديد أين يقع أي من مرؤوسيك من هذه المراحل أثناء قيامهم بنشاط معين؟

استخدام النموذج لإدارة المرؤوسين المباشرين:

نحن جميعاً نتعلم، وباستمرار. كما فهمنا من الفصل الأول من هذا الكتاب، فإن من طبيعة مناخات الأعمال أنها تتغير بصفة مستمرة. كثير من هذا التغيّرات تؤثر بالطبيعة على العمل الذي يقوم به مرؤوسونا المباشرون – التقنية التي يستخدمونها أو الدعم المقدم إليهم، عملاؤهم الداخلون والخارجون، احتياجاتهم، رغباتهم، توقعاتهم، العملية التي يقومون بها، احتياجات الشركة، بالإضافة إلى عوامل أخرى داخلية كانت أم خارجية.

مع كل هذه التغيّرات فقد نفترض، وبلا شعور، أن مرؤوسينا المباشرين لديهم مستوى معين من الخبرة لكل ما يكلفون به، حتى المهام الجديدة التي توكل إليهم. فإذا لم نأخذ في الحسبان مستوى خبرتهم لأداء عمل معين، فسوف نقوم بإدارتهم بالطريقة المعتادة. للأسف الشديد فإن ذلك قد يؤدي إما إلى المبالغة في الإدارة Overmanage

أو التقصير فيها Undermanage بمعنى أننا قد نعطيهم معلومات أو دعم أكثر من المطلوب للعمـــل Overmauging أو معلومات ودعم أقل من المطلوب Undamaging.

حيما نقضي بعض الوقت في تحليل مســتواهم المعرفي ومستوى حماســتهم لكل نشاط أو مشروع أو عمل يقومون به، فإننا سوف نتمكن من الإدارة الســليمة. يجب أن نتذكر أيضا أن بعض الأفراد قد يبدؤون في المرحلة الأولى لتعلم نشــاط ما، بينما البعض الآخر قد يبدؤون في المرحلة الثالثة لتعلم نفس النشاط، وذلك نتيجة لخبرتهم ومعرفتهم .

تفهّم المراحل الأربع:

1- **الجهل (عدم معرفة) بنقاط الضعف:** معرفة قليلة بخصوص كيف يُـؤدَّى العمل، ولكن كمية كبيرة مــن التحمس لعمل ذلك. غالباً ما يحدث ذلك عندما يكون الشــخص حديث العهد بطبيعة النشاط، بيد أن لديــه درجة عالية من الإثارة عن العمــل، وفي الوقت ذاته يكون لديه معرفة قليلة بما يجب عمله.

2- **معرفة نقاط الضعف:** تطوير المعرفة ولكن ليس بدرجة كافية. في هذه الخطوة، يكتشف الأفراد ما يجب عمله، وغالبا ما يدركون بأنهم مثقلون بهذا العمل، وتتناقص مدى حماستهم مع هذا الإدراك.

3- **معرفة نقاط القدرة:** معرفة غزيرة مع مســاحة للتحسين وحماس متذبــذب في هذه المرحلة، يجب على الأفــراد التفكير حدياً فيما يعملون. بالتبعيّة تتغير درجة حماستهم من الأعلى إلى الأدنى.

4- عــدم المعرفــة بالقــدرة : معرفة غزيرة و درجــة عالية من التحمس

(الحماسة): يعرف الفرد كيف يؤدي العمل إلى درجة العشق، دون أن يفكر في كيفية ذلك.

ما هو شعورك؟

لكي تفهم ما يشعر به الآخرون أثناء عملية التّعلم، فإنه من المفيد أن تتذكر الوقت الذي كنت تتعلم فيه شيئاً ما. ربما يكون هذا الشيء شخصياً مثل الرياضة أو أداة موسيقية أو لغة أجنبية أو ربما يكون هذا الشيء متعلق بعملك. تتطبق المراحل الأربع لعملية التّعلم على هذه المواقف بطريقة مماثلة.

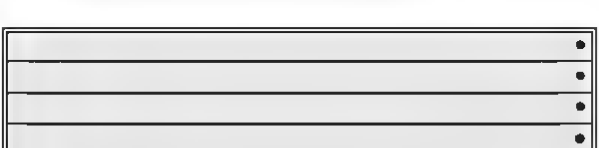
سوف نستخدم ترقيتك لمنصب المدير لشرح النشاط الآتي:

1- هل تتذكر شعورك عندما تمت ترقيتك لمنصب المدير. ماذا كان إحساسك بذلك، اشرح هذا الإحساس في المساحة المتاحة أدناه.

•
•
•
•
•

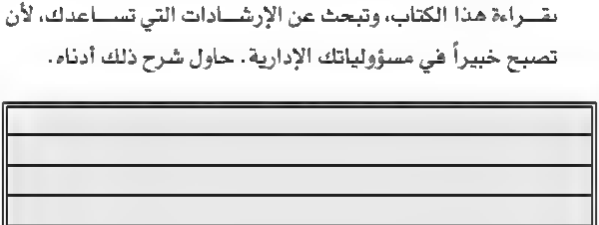
(ربما كان ذلك نوعاً مثل التحمس والإثارة. لم تكن تتوقع كل ما هو مطلوب منك) ولكن كنت تعلم جيدا أنك تريد هذا المنصب.

ماذا حدث بعد أن ثبتت الحقيقة (أي بعد حصولك على المنصب وقصاء بعض الوقت فيه)؟ اشرح هذا الإحساس في المساحة المتاحة أدناه:



(ربما كان محزنا أو مخيباً للآمال أن هذا المنصب غير ما كنت تتوقع)

2- قد نصل إلى المرحلة الثالثة حينما نكون قد تعلمنا المبادئ والأساسيات، ولكن لكي نستمر في العمل تجاه ذلك، وهو مما قد يسبب بعض الإحباط. ربما تكون أنت في هذه المرحلة، وأنت تقوم بقراءة هذا الكتاب، وتبحث عن الإرشادات التي تساعدك، لأن تصبح خبيراً في مسؤولياتك الإدارية. حاول شرح ذلك أدناه.



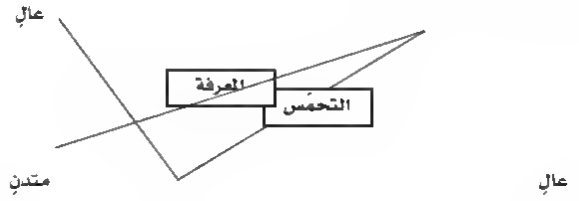
(ربما تحب العمل أحيانا أو تكون محبطاً أحيانا أخرى)

3- حاول أن تفكر في مهارة إدارية تتقنها جيداً، ثم حاول أن تأخذ في الاعتبار شعورك بخصوص هذه الجزئية من الإدارة. ربما لا تحتاج إلى التفكير في العمل. أنت تستمتع بهذه الجزئية من العمل لأنك تعملها بإتقان. اشرح هذا الشعور في المساحة المخصصة أدناه.

(السعادة هي شعور طبيعي في هذه المرحلة)

وصف النموذج:

وأنت بصدد هذا الشعور الذي تعانيه، فإنك تستطيع أن تفهم ما يحس بـه الآخرون. يمكنـك النظر إلى هـذه المراحل (مراحـل التعلم) كما هو موضح بالشكل 4-1 أدناه:



إنـه حلم كل مديـر أن يرى كل مرؤوسيه في المرحلـة الرابعة المعروفة (Unknowledge Competence) لـكل العمـل الـذي يقومـون به. حينما يحدث ذلك، فإن المدير يستطيع التفويض. ويستطيع كل مدير تحقيق ذلك

باستخدام المراحل الأربع للتعلم. دعنا ننظر إلى كيفية إدارتك لمرؤوسيك المباشرين باستخدام هذا النموذج.

تحديد مراحل التعلم.

إن أول خطوة في إدارتك لمرؤوسيك باستخدام نموذج المراحل الأربع للتعلم هي أن تحدد أين يقع مرؤوسوك من هذه المراحل بخصوص بعض الأعمال التي يكلفون بعملها. إذ يحتاج التحديد أن تسأل نفسك أو مرؤوسيك المباشرين عدة أسئلة :

- هل ترغب في أداء هذا العمل؟
- ما هو مدى ارتياحك لبعض الأنشطة المحددة؟
- ما الذي قمت بعمله من ذي قبل ويعتبر شبيهاً بما تعمله الآن؟
- كيف ستحاول أداء هذا العمل؟

ما هي الأسئلة الأخرى التي تساعدك على تحديد مدى الحماسة والمعرفة بخصوص العمل الذي أوكلته مرؤوسيك؟

-1
-2
-3
-4
-5

بالنظر إلى المهام الموكلة إلى كل فرد، يمكنك اتباع الإرشادات واتخاذ القرارات للتأكد من أنك لا تبالغ في الإدارة Overmanage أو لا تقصر فيها Undermanage

المرحلة	المعرفة	التحمس	قرار الإدارة
1- عدم معرفة الضعف	قليلة	كثيرة	حاول توفير: الهيكلة، التوصية، المعلومات، التدريب، الإشراف
2- معرفة الضعف	قليلة بعض المعلومات	قليلة	حاول توفير: بعض الهيكلة، التوجيه، المعلومات، تقبل مدخلات الآخرين، التحفيز، التشجيع، الدعم
3- معرفة القدرة	كثيرة - بعض المعلومات	متارجح (أعلى - أدنى)	حاول توفير التحفيز التشجيع مدخلات كثيرة
4- عدم معرفة القدرة	كثيرة	كثيرة	حاول توفير/تطوير الأهداف والتعبير عن الثقة.

كما هو موضح بالجدول أعلاه، يحتاج المرؤوسون إلى أفعال مختلفة من مديريهم. يتوقف ذلك على مرحلة التعلم التي يقعون فيها بخصوص النشاط الذي يمارسونه. إليك بعض الأفعال (القرارات) التي يمكنك القيام بها بمجرد تحديدك وتعريفك لمرحلة التعلم.

إدارة مرحلة « عدم معرفة الضعف »

- يقوم المرؤوسون بأداء بعض الأعمال للمرة الأولى. وربما تكون لديهم بعض الخبرة التي يستطيعون الاستفادة منها.
- لديهم درجة عالية من الشعف لبدء العمل.
- يحتاجون إلى نموذج SMART بخصوص الأهداف، الإجراءات الإشراف، التدريب.

- ربما لا تكون لديهم القدرة على الإسهامات بأفكار جديدة للخطة.
- يساعدهم المدير في بناء المهارات التي تمكنهم من إنجاز أهدافهم.

إدارة مرحلة «معرفة الضعف»:

- يدرك الشخص مدى صعوبة المهمة، ويعلم درجة اشتراكه في إنجازها.
- يحتاج المدير إلى تشجيع الأفراد بالإسهامات بجهودهم .
- لايزال الشخص في حاجة إلى نموذج SMART بخصوص الأهداف، وضوح الإجراءات، وربما بعض التدريب.
- يحتاج الشخص إلى معلومات بخصوص ما يقوم بعمله بصفة جيدة وبين ما يجب عمله بطريق مختلفة.
- يحتاج الشخص إلى إتاحة الفرصة لاستلام المدخلات المهمة لاحتياجات العمل ومخرجاته (مخرجات العمل).

إدارة مرحلة «معرفة القدرة»:

- يدرك الشخص بقدرته على أداء العمل وكلنا يحتاج إلى أن يعمل بجدية أكثر، ويفكر في عمل ذلك.
- يحتاج المدير إلى تشجيع الشخص للإسهامات بمجهوداته.
- يحتاج الشخص إلى معلومات بخصوص الأشياء التي يجيد عملها.
- يحتاج الشخص إلى إتاحة الفرص للإسهام بمدخلات مهمة لاحتياجات العمل ومخرجاته (مخرجات العمل).

إدارة مرحلة « عدم معرفة القدرة »:

- يستطيع الشخص القيام بالعمل الآن دون قلق أو متطلبات لأداء العمل.
- يحتاج المدير إلى إمداد الأفراد بالأهداف.
- لايـزال الشـخص بحاجـة إلـى نمـوذج SMART بخصوص الأهداف.
- يحتاج المدير إلى إبراز الثقة في عمل الشخص.

إلقاء الضوء على المراحل الأربع:

الآن، تعرف ما تريده، وكيف تستجيب لما وصلت إليه؟ حاول مراجعة الحالات العملية الآتية حتى تقرر في أي مرحلة من مراحل التعلم الأربع يقع كل فـرد من الأفراد، الذين أوكلت إليهـم بعض الأعمال. حاول أن تُبرز أفعال (قرارات) المدير في استجابته للمرحلة.

حالة عملية (أ):

التحق « أنـدرو » بفريق العمل الذي تترأسـه بعد أن حصل حديثا علـى درجة الماجسـتير. يتمتع أندرو باسـتعدادات أكاديمية أفضل من معظـم أعضاء الفريق. قمت أنت بتعيينه لعمل الصيانة لبرامج للإنتاج. بعد حوالي أسبوعين في العمل أتى إليك، وقال: لقد قررت أن أستقيل. كنت أظن أنني سـأحب هذا العمل، لكنـه (أي العمل) ممل وثقيل. لا أسـتطيع فهم بعض مكونات البرنامج، وأظـن أنها مكتوبة بطريقة غير جيـدة. يقع مكتب «ماري واليت» فـي الجزء المجاور، وهي حاصلة على درجة الدبلوم وتعمل حالياً في مشـروع يتعلق بالإنترنت ،بينما أقوم أنا

ببعض التطبيقات المتضاربة. إن عملية الصيانة التي أقوم بها تحتاج إلى مجهودات كثيرة، ويلقصني الإلمام بكيفية اتباعها.

☐ مرحلة التعلم التي يقع فيها «أندرو»
☐ قرار (فعل) المدير

حالة عملية (ب):

تقوم «أليسون» بالعمل في المكتب الأمامي منذ ستة أشهر، لقد قبلت هذا العمل طواعية، ولديها المهارات الشحصية والتقنية الملائمة، وكانت تؤدي العمل بنجاح حتى فترة قصيرة. حاليا تأتي أليسون إلى العمل متأخرة، ولا ترد على المكالمات الهاتفية كما يجب، كما أنها لاتؤدي بعض الأعمال في التوقيت المطلوب. جاءتك مكالمة من نائب الرئيس لشؤون التسويق وكان غاضباً، لأن أليسون لم تستطع تشغيل برامج التتبع المتوقع لجهاز الحاسب المحمول الخاص به. لقد قام بعدة مكالمات، ولكنها كانت بطيئة في الرد. ويبدو أنها غير مهتمة بأن ذلك سوف يؤثر على قدرته على قيادة القسم الذي تعمل به.

☐ مرحلة التعلم التي تقع فيها أليسون
☐ قرار (فعل) المدير

حالة عملية - ج:

ترأس «وآن» عدداً من المشروعات الصغيرة، وكان يؤدي الأمور بنجاح بصفة مستمرة. يتميز «وآن» بأن لديه براعة للتحكم في مجريات الأمور والقيام ببعضها في الوقت نفسه، لم تشمل هذه المشروعات الإشراف على مجموعة من الأفراد، على الرغم من أن بعض هذه المشروعات

كانت تتطلب العمل مع نظرائه. كان من السهل التعامل معه، لأنه كان صديقاً للجميع، وكان اجتماعيا لدرجة كبيرة. سألك «وآن» عن مشروع أكبر، والذي يتطلب قيادة فريق معين. فلقد حصل «وآن» على دورة في إدارة المشروعات، ويرغب في تطبيق المعرفة التي حصل عليها، وكذا استخدام البرمجية الجديدة لإدارة المشروعات.

- ☐ مرحلة وآن من التعلم.
- ☐ قرارات (أفعال) المدير.

حالة عملية د:

التحقت «ماي لينج» بفريقك حديثاً كحبير كيمائي، ولديها سيرة ذاتية مؤثرة، إذ قامت بنشر عدد من الأبحاث عن الخواص الكيميائية للبوليمار، التي (الأبحاث) كانت سبباً في لفت انتباهك .سألتك الإدارة عن وضع مشروع بحث جديد في البوليمار وذلك لدراسة الحلول المتقدمة في تطوير وتمنية هذا المنتج – كانت «ماي لينج» قد قامت بالإشراف على مشروعات كبيرة، ويبدو أنها قادرة على إقناع الخبراء الكيمائيين بأن يعملوا في فريق .

- ☐ مرحلة ماي لينج من التعلم.
- ☐ قرارات (أفعال) المدير.

حالة عملية – هـ:

تم تعين «بات» إلى فريق التدريب التقني منذ ثلاثة شهور. يُعرف «بات» بخبرته التقنيّة في تطوير ووضع الشبكات المعقدة على برمجيات متعددة في أماكن بعيدة أو منعزلة. يترى «بات» الدورات التي يحضرها

بمعلوماته الغزيرة، كما تظهر تقييماته عن هذه الدورات بأن «بات» يتطور بخطى ثابتة. على الرغم من ذلك فإن «بات» يواجه صعوبات معينة، تتعلق بإدارة الدورات ووضوح الشرح، إلا أنه من خلال التعليم الخصوصي تحسن كثيراً. وأنت (كمدير) راض عن هذا التقدم.

جاء «بات» إلى مكتبك « إنني مهتم بهذا النشاط» التدريبي « أنا أعمل بشدة «إنني أمضي 73 ساعة في التحضير للدورة وأنني إذا استمريت على هذا المنوال فسوف أستنفد كل طاقاتي. إنني أحتاج إلى التحطيط لكل شيء بالتفصيل. يسألني الناس أسئلة معينة، وأحيانا لا أعرف الإجابة، إنا لا أحب ذلك. تقديراتي في تحسن مستمر، ولكن إلى متى سوف أنتظر حتى أحصل على تقديرات ممتاز؟

- ☐ مرحلة «بات» من التعلم.
- ☐ قرارات (أفعال) المدير.

الإجابات لهذه الحالات العملية

حالة عملية - أ:

يقع أندرو في المرحلة الثانية «Knowing Inconptence» يحتاج مديره أن يأخذ القرارات الآتية.

- الهيكلة.
- التوصية.
- توفير المعلومات عن كيفية أداء العمل.
- السماح لأندرو أن يقدم مدخلات (آراء) عن العمل.

- إتاحة الفرص لاندرو لكي يكون ناجحاً وتزيد درجة تحفيزه.
- تشجيع أندرو وتقديم الدعم المساند لجهوده.

حالة عملية – ب:

تقع أليسون في المرحلة الثالثة «Knowing Competence» يحتاج مديرها إلى أن يأخذ القرارات الآتية:

- قضاء بعض الوقت للتركيز على مجهودات ونجاحات أليسون
- الاعتراف بجهود أليسون لكي يوجد المناخ التحفيزي.
- تشجيع أليسون على تقديم الآراء والمقترحات عن العمل.
- لايحتاج المدير لأن يوضح لأليسون كيف تقوم بالعمل.

حالة عملية – ج:

يقع «وآن» في المرحلة الأولى «Unknowing Incompetence» يحتاج مديره إلى أن يأخذ القرارات الآتية:

- إعطاؤه الكثير من التوجيهات عن كيفية أداء العمل.
- الهيكلة
- المعلومات
- التدريب
- الإشراف

حالة عملية – د:

تقع ماي لينج في المرحلة الرابعة « «Unknowing Competence يحتاج مديرها إلى أن يأخذ القرارات الآتية:

- تحديد الأدوار التي ستقوم بها.
- التعبير عن ثقته فيما تقوم به ماي لينج.

حالة عملية - هـ:

يقع «بات» فـي المرحلة الثالثـة «Knowing Corpulence» يحتاج مديره إلى أن يأخذ القرارات الأتية.

- أن يثنـي على تقديراتـه الجديدة، وأن يقول لـه: إنه ليس من الضروري أن يعرف الإجابة عن كل الأسئلة.
- أن يسأل عن رأيه في العوامل التي قد ترفع من تقديراته.

تطبيقاتك الخاصة:

اختر شخصين من الذين يعملون معك. يجب أن يكون كل منهم من بين من ستفوض إليهم أعمالاً مهمة، ثم أجب عن الأسئلة الأتية:

1 - الشخص الأول:

- أين يقع هذا الشخص من المراحل الأربع للتعلم بخصوص العمل الموكل به؟
- ما هي سـلوكيات وتصرفات هذا الشخص، والتي جعلك تضعه في هذه المرحلة من مراحل التعلم؟

بالإشارة في المراحل الأربع للتعلّم، لاحظ المدخل المقترح للمديرين في العامود المعنون Action (الفعل / القرار) ومع الأخذ في الحسبان الأنشـطة، التي يحتاج أن ينجزها هذا الشخص والحقائق المتعلقة لهذا الموقف، حاول أن تشرح بوضوح القرارات التي يجب اتخاذها حتى تتبع

الإرشادات العامة لإدارة هذا الشخص، آخذاً في الحسبان مرحلة التعلم التي يقع فيها هذا الشخص.

2- الشخص الثاني:

- أين يقع هذا الشخص من المراحل الأربع للتعلم بخصوص العمل الموكل به؟
- ما هي سلوكيات وتصرفات هذا الشخص التي جعلتك تصنفه في هذه المرحلة؟

بالإشارة إلى المراحل الأربع للتعلم، لاحظ المدخل المقترح للمديرين في العامود المعنون Action (الفعل / القرار) ومع الأخذ في الحسبان الأنشطة التي يحتاج هذا الشخص أن ينجزها والحقائق المتعلقة لهذا الموقف، حاول أن تشرح بوضوح القرارات التي يجب اتخاذها حتى تتبع الإرشادات العامة لإدارة هذا الشخص، أخذا في الحسبان مرحلة التعلم التي يقع فيها هذا الشخص.

الخطوط العريضة لإدارة المرؤوسين المباشرين في المراحل الأربع للتعلم:

- حاول تقييم مرحلة التعلم لهذا الشخص بخصوص الأنشطة، أو المشروعات، أو المهام التي يقوم بها.
- حاول توفير المستوى المناسب من المعلومات، والمدخلات والتشجيع.
- راقب المؤشرات والدلائل على أن هذا الشخص يدخل مرحلة جديدة من مراحل التعلّم، ثم قم بتعديل أنشطتك كما يجب.
- تذكر أنه يمكن أن يقع الأشخاص في مراحل تعلّم مختلفة بالنسبة للمهام المختلفة.

- استخدم التفويض والتحفيز والتدريب، لإدارة كل مرحلة من مراحل التعلم.

مذكرات التخطيط الفعلي (العملي):

تذكّر أنه لكي تحقق النجاح في أدائك كمدير، ولكي تحصل على فريق ناجح، فإنه من الضروري أن تقضي بعض الوقت لتفكر في القرارات التي تأخذها في العمل. سوف يصبح ذلك دعامة للنشاط النهائي لهذا الكتاب.

بعض الأمثلة:

- عرّف مرحلة التعلّم لكل نشاط ولكل مرؤوس مباشر.
- حدّد الدعم والتوصية اللازمين للنجاح.

حدّد مستوى التطوير لبعض المهام لكل مرؤوس من مرؤوسيك المباشرين. ما الذي سوف تقوم بتغييره في تفاعلك معهم لمساعدتهم على أن يكونوا ناجحين؟

الشخص	القرار
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	

الفصل الخامس

التحفيـــز

بالإضافة إلى فهم موقع كل مرؤوس من مرؤوســيك المباشرين في المراحــل الأربع للتعلّم، فيما يتعلق بالمســؤوليات التي أُوكلت إليهم، فمن المهــم معرفة وفهم ما يحفزهــم على العمل. ولكي تعلــم ذلك فإنه من الضروري فهــم نظريات الدوافع (الحوافز)، ثم تطبيق هذه المعلومات في مواقفك الحقيقية.

في هذا الفصل سوف نقدم الآتي:

- تطبيــق نموذج « فردريــك هرزبــرج» (Frederick Herzberg) التقليدي في الدوافع.
- تحديد أسباب عدم الرضا في أماكن العمل.
- اكتشاف دوافع مرؤوسيك.
- الاستفادة من دوافع مرؤوسيك الطبيعية للنجاح.

كيف تحفز مرؤوسيك المباشرين؟

ينظــر غالبية المديريــن لكلمة الدوافع على أنهــا مصطلح مهذب، يصف منظورهم للســلطة ومركز القوى. «سواء أحببت ذلك أم كرهته، فإنني سوف أجعلك تعمل ما أريدك أن تعمله. هذا النوع من التحفير يُعدّ عرضياً وغير جوهري، أي خارجياً. حينما يُطبق هذا النوع من التحفير، يشــعر الناس أن هناك مطرقة توجه إلى رؤوســهم. يرى الكثير أن مثل

هـذه المحفزات الخارجية تعد تهديداً للفرد. ربما تحصل على نتائج في الأجل القصير، ولكن تأثير هذا النوع من التحفيز سوف يؤدي في الأجل الطويل إلى المقاومة، العداء وعدم التحفيز، Demotivation.

أما النوع الداخلي من التحفيز - التحفيز الذاتي - فهو الذي يؤثر بحق. لا يمكننا إجبار الآخرين على التحفيز. ما نستطيع أن نقدمه هو المناخ الذي يشجع الأفراد على التحفيز. ولكي نوفر هذا المناخ فإنه علينا أن نفهم ما يحفّز الآخرين.

منشأ التحفيز:

نظرية العاملين The Two - Factor theroy

تركز هـذه النظرية والتي قال بها فريدريك هرزبرج على أن بعض العوامل المتعلقة بالعمل تؤدي إلى الرضا، بينما يؤدي البعض الآخر إلى عدم الرضا.

العوامل الصحية: Hygiene Factors

يجادل هرزبرج بأن هناك بعض العوامل التي يجب توافرها في مكان العمل، لكي تتواجد عملية التحفيز، مشيراً إلى أن هذه العوامل تتعلق بالنواحي الصحية. تشتمل هذه العوامل على:

أ- المرتب

يجب أن تكون الرواتب والأجور متكافئة أي متساوية مع رواتب الذين يعملون في نفس الصناعة أو في نفس المنطقة الجغرافية.

2- الوضع:

يجب الاعتراف وإدارة أوضاع الناس داخل الشركة، تُحدد هذه الأوضاع في الغالب بمناصبهم أو أماكنهم داخل الشركة.

3- الأمان:

يجب أن يشعر مرؤوسوك المباشرون بأن وظائفهم آمنة قدر المستطاع في مناخ العمل الحالي.

4- أحوال العمل:

يجب أن يكون مكان العمل نظيفاً، به نوافذ أو عوامل مناخية أخرى، والتي تعد نمطية في الصناعة.

5- المنافع المهنية الأخرى:

يجب تقديم الرعاية الصحية، رعاية كبار السن، الرعاية اليومية، البرامج التي تساعد الموظفين والمنافع النمطية الأخرى.

6- السياسات والممارسات الإدارية:

تشتمل هذه السياسات والممارسات على : ساعات عمل مرنة، مواعيد الأجازات، الجدولة (جدول العمل)، وكذا بعض الممارسات التي تؤثر على العمال.

7- العلاقات الإنسانية:

يجب أن يكون هناك مستوى مقبول من الاتصالات الشخصية، مثل غياب التهديد، الصراعات القائمة، الإذلال أو التحقير .. الخ.

يؤكد هرزبرج على أنه في مناخ العمل فإن هذه العوامل الصحية والمتعلقة بالعمل سوف تؤدي إلى التخلص من عدم الرضاء، لو أنه تم

تقديمها في الإطار المناسب للفرد. ومن خلال تواجدها، يمكن لهذه العوامل أن توجد الرضا عن العمل في الأجل القصير، وتحافظ على بقاء المنظمة، إلا أنها ليست بالضرورة محفزة للعاملين.

على سبيل المثال، قد يؤدي حضور العمال إلى العمل بملابس غير رسمية إلى إرضائهم مبدئيا. وبعد فترة قصيرة سوف ينظر العمال إلى ذلك على أنه حق مكتسب. قد لا تؤدي عوامل الصيانة بالضرورة إلى الرضا عن العمل في الأجل القصير، أو حتى إلى تحفيز العاملين. أما الرجوع مرة ثانية إلى الملابس الرسمية ربما يؤدي إلى عدم رضاء العاملين، وبالتبعية إلى تخفيض مستوى التحفيز.

العوامل التحفيزية:

ولأن هرزبرج يعتقد بأن العوامل الصحية قد لا تكون محفّزة، فقد ركّز على ما يمكن للمديرين عمله لمخاطبة احتياجات الأفراد المتعلقة بإنجاز احترام الذات والثقة.

- **الإنجاز:** Achievement

يجب أن يوفر العمل فرصة للعمال للشعور بالإنجاز. يجب أن تكون هناك بداية ونهاية للعمل، وأن يكون لهذا العمل مخرجات من نوع ما.

- **المسؤولية:** Responsibility

حتى يمكن تحقيق الشعور بالإنجاز، فإنه يجب على الفرد أن يشعر بمسئوليته في العمل.

- **القيمة/المعنوية:** Meaningfullnes.

يجب أن يكون العمل نفسه ذا معنى للفرد لكي يروّج للتحفيز.

- **الاعتراف:** Recognition

يجب أن يستخدم هذا العامل للتحفيز بكثرة، حتى تتأكد من أن المرؤوسين المباشرين يعلمون أن مديريهم يدركون أو يعترفون بإنجازاتهم.

- **فرص النمو والتقدم:** Opportunities For Growth and Advancement

يجب أن تتواجد مثل هذه الفرص للفرد، حتى يمكن تحفيزه.

فحص مكان العمل ومناقشة عوامل الصيانة:

تقترح نظرية هرزبرج عملية ذات خطوتين، لإدارة تحفيز ورضا العاملين.

بداية، يجب على المديرين مناقشة عوامل الصيانة، حتى يمكن التأكد من استيفاء الاحتياجات الضرورية، وغياب العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا.

يجب على المديرين التأكد أن رواتب العاملين كافية، وأحوال العمل آمنة ونظيفة، وأن العمال تتوفر لديهم الفرص للتفاعل الاجتماعي، وأن معاملتهم من قبل المديرين عادلة وإنسانية في طبيعتها.

تتغير هذه العوامل المتعلقة بالصيانة بتغير أحوال مكان العمل. في الماضي، كان الحصول على عمل جيد بمرتب معقول يُعَد شيئاً جيداً. إلا أنه مع تطور وامتداد مكان العمل يشمل أحياناً ذات توقعات وخبرات مختلفة، فإن العوامل المتعلقة بالعمل التي قد تؤدي إلى عدم الرضا قد تغيرت كثيراً.

أما اليوم، فإن عوامـل الصيانة المعلقة بالرواتب، والفوائد، ووقت الإجازات، ومكان العمل، وجدول العمل، وسـاعات العمل، ومناخ العمل يجب أن يُنظر إليها من منظور مختلف، حتى تتأكد الشركات غياب عدم رضاء العاملين بها.

فـي بعض الحالات، قـد لا تكون هذه العوامـل تحت رقابتك الإداريـة وفي معظم الأوقات فإنه يتم مناقشـتها بين مجموعات خارج نطاق مجموعة عملك.

ما هي عوامل عدم الرضا في مكان عملك؟

-1
-2
-3
-4
-5

ما يمكنك عمله:

بالرغم من أنه قد لا يمكنك تغيير العوامل التي قد تسبب عدم رضاء مرؤوسيك المباشرين، فإنه من الضروري جداً مناقشة هذه العوامل. ولو أن هذه العوامل قد أُهملت مناقشـتها فإن ذلك سـوف يؤدي إلى إعاقة التقدم نحو التحفيز أو تحسين الأداء.

يجـب عليك إذن، أن تخاطـب العامل المتعلق بعـدم الرضاء بقدر استطاعتك. إليك بعض المقترحات للتعامل مع هذا العامل:

● إدراك الموقف: في بعض الحالات فإن مجرد الاهتمام بهذا العنصر (إدراك الموقف) ومناقشته يمكن أن يُرضي مرؤوسيك المباشرين. حقيقة الأمر، فإن مجرد جدولة هذا العنصر للمناقشة، واستعدادك لسماع آراء واهتمامات الأفراد، يمكن أن يقلل من عدم الرضا أو يؤدي إلى التخلص منه.

● التواصل: في غالب الأحيان قد لا يكون الموظفون ملمين بأسباب تغيّر سياسة معينة، أو حتى تخفيض مساحات المكاتب. يجب أن يكون المدير متاحاً للرد على الأسئلة والتوقعات. إن شرح الأسباب التي تؤدي (أدت) إلى موقف معين ومناقشتها مع المرؤوسين المباشرين توفر الفهم العميق للموقف، وتقلل من عدم الرضا.

● العمل تجاه الحل: يُعد الاجتماع بالمرؤوسين المباشرين واقتراح بدائل معينة أمراً مهمّاً، وأن اقتراح خطة للعمل على مناقشة وحل المشكلة (إذا كان ذلك ممكنا) ربما يعد ضرورياً لتقليل أو التخلص من عدم الرضا.

● اتخاذ قرار: أحيانا يكون اتخاذ قرار معين والحصول على نتائج معينة هو الطريق الوحيد لإرضاء مرؤوسيك المباشرين. وإذا ما كان القرار خياراً غير عملي، فإن عليك أن تتواصل مع مرؤوسيك بخصوص هذا الأمر.

العوامل التحفيزية:

تعتبر دراسة المُحفّزات Motivators الخطوة الثانية في إدارة التحفيز والرضا لمرؤوسيك المباشرين – عليك أن تتأكد من شعور

مرؤوسيك المباشرين بالمُحفِّزات الداخلية، التي تدفعهم إلى النجاح، ذلك لأن هذه المحفزات الطبيعية تعتبر عوامل داخلية وشخصية، وأن ما يحفز شخصاً ما يختلف عما يحفز شخصاً آخر. وترتبط هذه المحفزات بنتائج العمل أو المهام التي ترتبط بمناخ العمل.

تذكّر: ما قد يُحفزّك قد لا يُحفّز الآخرين. إذا ما فحصنا المحفّزات السابق ذكرها بتدقيق شديد، فإننا قد نرى أن هناك عوامل معينة تؤثر على مستوى تحفيز مرؤوسيك المباشرين – يمكن استخدام القائمة الآتية لتقييم النقص في عمل مرؤوسيك المباشرين .

- **الإنجاز:**
  - هل هناك فرصة للشعور بالإنجاز؟
  - هل هناك أهداف محددة، يمكن للفرد أن يرتبط بها؟
  - هل هناك شعور « بالملكية « Ownership»؟
  - هل هناك خطة « للتغذية المرتجعة» وردود الفعل؟
  - هل يستطيع الفرد قياس مدى نجاحه في تحقيق الأهداف؟
  - هل يحتاج هذا العمل من شاغله أن يكتسب أو ينمي معرفة فنية أو خبرة معينة؟

- **المسؤولية:**
  - هل هناك درجة من الحرية في أداء هذا العمل؟
  - هل يتحكم الفرد في سلوكه الخاص؟
  - هل هناك درجة من المخاطرة؟
  - هل يمتلك الفرد السلطة في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات بطريقته الخاصة؟

- هل يقوم (أو تقوم) بتوجيه الآخرين ؟
- هل يُعد الشخص مسؤولاً عن الموارد الهامة؟

- **الإدراك:**
  - هل هناك فرصة للظهور؟
  - هل هناك فرصة للاعتراف / الإدراك من جانب الإدارة؟
  - هل يتم الإعلان عن الانجازات؟
  - هل يعد إنجاز هذا العمل خطوة مبدئية لمسؤوليات أعلى؟
  - هل يعد هذا العمل تدريباً للرقي إلى منصب أعلى؟

- **ذات معنى:**
  - هل يعد هذا العمل تحديا ؟
  - هل هناك قيمة في العمل نفسه؟
  - هل يسمح بالنمو أو التطور الشخصي؟
  - هل يزيد هذا العمل من الثقة بالنفس؟
  - هل يُحسّن هذا العمل القدرة على التعامل مع الآخرين؟

- **فرص النمو والتقدم**
  - هل يمكن للموظفين التعلم في أعمالهم ؟
  - هل الترقية (أفقياً - رأسياً) ممكنة؟
  - هل يتعلم الموظفون مهارات جديدة؟
  - هل يرى الآخرون في المنظمة عمل هذا الموظف؟

ماهي القرارات التي يمكن أن تتخذها مع مجموعة العمل لزيادة فرصة التحفيز؟

-1
-2
-3
-4
-5

تحديد العوالم المحفزة للأفراد:

إذا أردت أن تستجيب لاحتياجات مرؤوسيك المباشرين، فيجب عليك أن تكون قادراً على تحديد هذه الاحتياجات. إن إحدى الطرق لإلمام بهذه المعلومات هو ملاحظة أو مراقبة أفعال المرؤوسين المباشرين. أمّا الطريقة الثانية فهي أن تسأل المرؤوسين المباشرين عمّا يحفزهم.

تذكر: أن صياغة السؤال بطريقة توضح درجة مساعدتك سوف تظهر مدى اهتمامك بالشخص، وأنك سوف تستخدم هذه المعلومات بطريقة إيجابية.

ولأننا نميل دائماً إلى التفكير بأن الآخرين هم أمثالنا، فإنه من الضروري أن تتذكر أن عوامل التحفيز تختلف من شخص لآخر. إنه من الضروري أيضاً أن تستمع إلى ما سيقوله مرؤوسوك المباشرون وأن تلاحظ أو تراقب مايقومون بعمله.

وبمجرد تحديد هذه العوامل، عليك أن تتخذ الخطوات الضرورية لمناقشتهم، وعليك أن تعمل مع الآخرين لتحديد التغيرات التي يمكن

عملها لزيادة التحفيز إذا تطلب الأمر ذلك. عليك أن توفر المناخ، التوجيه، والمساندة في موقف معين، وسيأتي التحفيز بطبيعته. تذكّر المغزى وراء نموذج المراحل الأربع للتعلّم هو أن الأشخاص يريدون، بل ويقدرون على النمو. يعتبر التحفيز فكرة ضرورية في إدارة الأداء، لأنه يوجد المناخ الملائم الذي يمكنك من مساعدة الموظفين لتحسين أدائهم. إن توفير المناخ الملائم والكمية الملائمة من التوجيه والدعم سوف يزيد من قدراتهم والتزامهم، وسوف يعطيهم الحماس والثقة لتحقيق النجاح في العمل.

استثمر تحفيز مرؤوسيك المباشرين:

وبينما أنت بصدد التخطيط للقرارات التي سوف تتخذها في مناخ عملك، عليك أن تأخذ في الحسبان المُحفّزات الآتية في منظمتك:

1- إشباع حاجات الانجاز:

- تأكد أن الأهداف محددة ومعروفة باستمرار.
- حاول إمداد مرؤوسيك بالمعلومات بخصوص تحقيقهم للهدف.
- إذا كانت الأهداف لا يمكن تحقيقها، حاول مناقشتها مع مرؤوسيك المباشرين، وحاول تقديم الدعم والمقترحات للتأكد من تحقيق هذه الأهداف.
- حينما يقاوم الموظفون فكرة أداء عمل جديد، فإنه يجب عليك أن توفر الوقت للتعلم وعوامل النجاح، فالأفراد الذين يخشون الفشل سوف يعارضون الأعمال الجديدة دائماً.
- حاول أن توفر فرصاً للتدريب، إما داخل المنظمة أو الاستعانة بمصدر خارجي.

- حاول أن توفر لمرؤوسيك المباشرين فرصة التعاون مع الآخرين بهدف كسب مهارات جديدة.

2- **إشباع حاجات المسؤولية:**

- حاول توفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين أن يكون لهم ظهور واضح وتأثير كبير.
- اسأل عن النصيحة، الآراء والاقتراحات.
- التفويض: بمعنى توفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين أن يقوموا بتنظيم ومتابعة نشاط ما.

3- **إشباع حاجات الإدراك:**

- حاول توفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين للعمل مع الآخرين متى أمكن.
- حاول توفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين أن يكون لهم ظهور واضح.
- حاول إقامة العلاقات التي تؤدي إلى الاهتمام وتبادل الآراء.

4- **إشباع الحاجات ذات المعنى:**

- حاول توفير فرص التدريب للموظفين خصوصاً التدريب المشترك.
- حاول إعطاء الفرص لمرؤوسيك المباشرين لتحمل مسؤولية جديدة كجزء من مهامهم.
- حاول أن تسأل الموظف عمّا يجعل عمله ذا معنى.

5- **إشباع حاجات النمو واستغلال الفرص:**

- حاول أن تسأل الموظفين عن أهدافهم المهنية.

- حاول أن توجد التدريب المتعادل وتدوير الفرص للموظفين.
- حـاول أن توجد فرصـاً لتدريب الموظفين علـى موضوعات يرغبون تعلمها.

وضع خطة عمل للاستفادة من تحفيز المرؤوسين المباشرين :

الآن وقـد توفرت لديك أفكار عمّا تريد أن تأخذه في الحسـبان، عليـك أن تفكر في شـخص ما فـي منظمتك الـذي كان بمثابة تحدٍ إنتاجيـة منخفضـة (متدنية)، غياب، اضطراب. بنـاءً على ما تعلمته، حاول وضع خطة لتحفيز هذا الشخص.

1- استخدام القائمـة الآتية لتحديد ما يُحفّز هذا الشـخص. حاول سرد المواقف التي توثق رأيك.

الإنجاز:

-1
-2
-3
-4
-5

المسؤولية:

-1
-2
-3
-4
-5

المعنى:

-1
-2
-3
-4
-5

الإدراك:

-1
-2
-3
-4
-5

فرص النمو والتقدم:

-1
-2
-3
-4
-5

2- حاول أن تقرر ما يمكنك تطبيقه لتحفيز هذا الشخص والمحافظة على هذا المستوى من التحفيز.

-1
-2
-3
-4
-5

ملخص عن التحفيز:

هناك نقاط أساسية يجب أن تتذكرها حين تطبق الخطة الخاصة بتحسين المناخ التحفيزي. من بين هذه النقاط:

- تختلف عملية التحفيز من شخص لآخر.
- هناك خليط من عوامل التحفيز لمرؤوسيك المباشرين. بعض الأشخاص تُحفزهم الأمور المعنوية، بينما البعض الأخر يحفزهم الإدراك والاعتراف.
- كمدير، عليك أن تفكر أيضاً في العوامل التي تحفزك أنت، في غياب ذلك كيف يمكنك تحفيز الآخرين.
- حاول إظهار وإبراز درجة تحفزك فيقتدي مرؤوسوك هذا الأثر.
- كمدير، يجب أن تدرك أن عوامل تحفيز مرؤوسيك المباشرين ربما تختلف عن تلك الخاصة بك. إنها مسؤوليتك، على الرغم من بعض الاختلافات، عليك أن تبذل قصارى جهدك لتوفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين، لكي تستطيع التعرف على العوامل الشخصية التي تحفزهم متى أمكن ذلك.
- المحصلة النهائية هي : أنك كمدير تعد مسؤولاً عن تشجيع مرؤوسيك المباشرين على الأداء، ومسؤولاً عن إيجاد المناخ الملائم، لأنه (أي المناخ الملائم) سوف يضمن أنهم سيقومون بعمل ما تطلبه منهم.

التحفيز من خلال التدريب والتفويض:

إن إيجاد المناخ الملائم لمرؤوسيك المباشرين مع الكمية الضرورية من التوجيه والدعم سوف يزيد من فرصة وجود الأفراد المُحفّزين في فريق عملك. في الفصلين القادمين من هذا الكتاب سوف نستكشف طرق التفويض والتدريب لمرؤوسيك المباشرين، لتمكينهم من تطوير وتنمية معرفتهم، وبالتبعية درجة التحمس تعلمهم الذي يؤدونه في منظمتك. كل هذه العوامل تؤثر بالتبعية وبطريقة قوية على درجة تحفيزهم.

مذكرات خطة العمل:

لكي تحقق النجاح في أدائك كمدير، ولكي تحصل على فريق ناجح، فإنه من الضروري أن تأخذ بعض الوقت لتفكر في القرارات التي سوف تتخذها في العمل. تذكر : كن محدداً. سوف يصبح ذلك الدعامة للنشاط النهائي لهذا الكتاب.

بعض الأمثلة:

- حدد العوامل الأولية للتحفيز لكل من مرؤوسيك المباشرين، وذلك بملاحظتهم أو من خلال النقاش معهم.
- حاول تفصيل البيانات السنوية إلى مكونات صغيرة (لأولئك الذين يحفزهم هذا التفصيل).

ما الذي يجب أن تفعله لتحفيز كل من مرؤوسيك المباشرين؟

الشخص	خطة العمل
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	

الفصل السادس

التفويض بهدف التطوير والنمو

بينما أنت في سـبيلك إلى إتقان المهارات الإدارية الخاصة بتحديد وتعريف مراحل التعلّم، وتتعلم ما يحفز مرؤوسيك المباشرين، يمكنك أن تبدأ في عملية تقييم العمل الذي يقع في نطاق مسـؤوليتك، وأن تحدد ما يمكنك تفويضه، وما يجب أن تعمله أنت بنفسك. يعتبر التفويض من أصعب المهارات التي يكتسبها المديرون الجدد . ولكي تتعلم كيفية تطوير هذه المهارة فسوف نناقش في الفصل السادس الأمور الآتية:

- استكشاف أهمية التفويض كمهارة ضرورية لإدارة الأداء .
- تحديد فوائد التفويض.
- تقييم درجة ارتياحك للتفويض.
- تعلم الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاح التفويض.
- ممارسة عملية تفويض المهام.

التفويض : ما هو المقصود به؟

يعرف قاموس «ويبستر » التفويض على أنه « أن تثق في الآخرين»، وحينما يثق المديرون بالآخرين – مرؤوسـيهم المباشرين – فإنهم بذلك يوجدون الفرصة لهؤلاء الأشخاص، لتحسين معرفتهم ومستوى مهاراتهم لعمل معين. يسـمح التفويض للأفراد بالعمل في مهمة أو مشروع يقدم

حوافـز ومكافآت حـين إتمامه بنجاح. يقـدم التفويض أيضا الفرصة للمديـر، لأن يطوّر الأفـراد الذين يمكن إدراكهم كمسـاهمين بفاعلية وعلى مسـتوى عال في المنظمة. يمكن تحقيق التفويض الفاعل بتدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم ومسـتوى معرفتهم. سوف نناقش التدريب بالتفصيل في الفصل السابع.

المديـرون الذين يقومون بالتفويض الفاعل يكون لديهم مرؤوسـون مباشرون ذوو درجة عالية من القدرة والتحمس نتيجة خبرتهم وتجاربهم في التفويض. يُنظر إلى المرؤوسين المباشرين على أنهم أكفاء ومستعدون للقيام بمشـاريع ومهام أخرى، وبالتالـي إتاحة المزيد من الوقت للمدير للعمل في المهام التي لايمكن تفويضها.

ومـع أن هـذه المهارة الإدارية تعتبـر مهارة قيّمـة ،فإنه في أغلب الأحيـان قد لا توجد هذه المهارة، أو إن وجدت فإنها تتم بطريقة أقرب إلى العشوائية.

وحينما لايتم التفويض كما يجب ،فسوف يشعر الأشخاص بعدم الرضا لدرجة تحفيزهم، وبالتالي لا يتحسن مستوى مهاراتهم أو معرفتهم.

يعتبر التفويض أحد الأدوات الهامة في إدارة الأداء، لأنها تساعدك على تحسين العمل المتعلق بمجموعتك، أو منظمتك، أو مهاراتك الإدارية. يعـرف المديـر الجيد أن التفويض هو الطريق إلـى تحقيق النتائج من خلال الآخرين.

الفوائد (فوائد التفويض):

كمديـــر، لماذا يجب أن تفوض جـــزءاً أو بعضاً من عملك ؟ ألا يؤدي ذلك إلى أن يفكر الآخرون في أنك لاتســتطيع عمل الأشــياء التي أنت مسؤول عنها؟ بالقطع لا .

تذكّر: أن عمل المدير هو إنجاز العمل مع، ومن خلال الآخرين. وإلى أن تُشــرك الآخرين في العمل فســوف تجد صعوبة في دورك كمدير، ولسوف تشــعر أن لديك مهاما لا يتســع لها وقتك. وربما تشعر مُثقلاً بأعباء العمل ومســؤولياته. وربما تكره الحضور إلى مكان العمل، لأنك قد تشعر بأن مجابهة أعباء العمل يصبح عملاً صعباً .

بالإضافة إلى الأسباب المتعددة لتتعلم التفويض، هناك أسباب تتعلق بالعمل التحاري. تشمل هذه الأسباب، ولكنها لا تقتصر على الآتي:

- يمكن إنجاز الكثير من العمل.
- مشاركة فاعلة من المرؤوسين .
- تساعدك على إدارة أعبائك
- يمكن إدارة الأماكن النائية بطريقة أكثر فاعلية.
- تنمية المرؤوسين المباشرين.
- بناء فريق ذي أداء عال.
- التعويل على قوة المنظمة ككل.
- يتم إنجاز العمل بأقل التكاليف.
- يقلل من الضغوط.

اذكر بعض الأسباب الأخرى:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

حينما يقوم المدير بالتفويض، فإن ذلك يعد دليلاً على:

- الثقة بالنفس (وليس خوفاً من إحراج الآخرين لك)
- الثقة بمرؤوسيك.
- مساندة وتعضيد النمو والتطور الشخصي.
- الالتـزام بنجاح المنظمة (بدلا مـن التركيز على مجرد الأجندة الشخصية)

هناك سـبب نهائـي للتفويض، ألا وهو أن التفويـض يعطيك وقتاً أكثر، وطاقة إضافية للتركيز على الأنشطة، التي هي أكثر أهمية للشركة وللتطوير الشخصي، والتي تؤدي إلى رفع نشاطك المهني قدماً.

إذا كنت تقوم بعمل ما، الذي يمكن لأحد مرؤوسيك القيام به، فإنك:

- تُضيِّع الوقت.
- تفقد فرصة التنمية والتطوير.
- تُضْعِف المنظمة .
- لا تؤدي عملك كمدير.

يذكر «ستيفن كوفي» في كتابه العادات السبع للناس الأكثر فاعلية، أن التفويـض الفاعـل ربما يكون النشـاط الأكثر قوة والأكثـر تأثيراً.

وبالرغم من هذا، فإن هذا النشاط غالبا ما يتجنبه المديرون أو يسيؤون استخدامه. وربما لا تحدث عملية التفويض إطلاقا، أو تحدث بطريقة عشوائية وبدون فكر أو تخطيط. وحينما تحدث وتتم بطريقة سيئة فإن ذلك يضر أكثر مما يفيد. المديرون الذين يفوضون بكفاءة يكون لديهم مرؤوسون أكثر كفاءة وحماسة.

المعوقات (معوقات التفويض):

إذا كان التفويض أداة قوية، وندرك نحن فوائدها، فما الذي يمنعنا من التفويض؟ على الرغم من مزايا التفويض الواضحة فإن القلة من المديرين وعلى الأخص المديرين الجدد يقومون بالتفويض. لكل منا أسبابه الخاصة. إليك بعض الاعتراضات على التفويض.

- تفضيل أداء العمل بطريقة شخصية «لماذا أفوّض عملاً أحبه أو أفوضه عملاً أتقنه؟
- الخوف من أن المفوّض إليهم العمل لا يؤدون المهام بنفس الدرجة من الدقة إذا قمت به أنت («أنا أقوم بعملها أفضل»)
- قلة الخبرة في التفويض «أنا لا أعرف كيف أبدأ»
- من المفترض أن تكون لدي جميع الإجابات «سوف يفكر الناس أنني لا أستطيع القيام بالعمل»

حاول أن تُسرد أسباباً أخرى:

- .....
- .....
- .....
- .....

المديرون ذوو الخبرة يترددون في التفويض.

إنه من الضروري أن تتحطى عقبات التفويض، لأن فوائد التفويض تطغى علـى عقباتها. تذكّر : أن دورك كمدير يسـتلزم أن تطور وتنمي مرؤوسيك المباشرين، لكي تحقق أهداف المنظمة. لا يمكنك أن تغفل عن هذا النشاط (التفويض)، وحينما تصبح مفوضاً فاعلاً فستصبح لديك القدرة لأن تترك وراءك أثراً جيداً كمدير.

تأثير المدير الناجح: الثقة، أشخاص أكفاء يلتزمون بالامتياز الذاتي والنجاح التنظيمي.

احتبار . ما هو مستوى ارتياحي بالتفويض؟ حينما أكون مشغولاً بالعمل فإنني أتوقع (أنتظر) من مرؤوسيّ المباشرين أن يقوموا ببعض هذا العمل	دائما ☐	غالباً ☐	أحياناً ☐	مطلقاً ☐
أدع مرؤوسيّ المباشرين يعملون ما أتوقعه منهم	☐	☐	☐	☐
بعـد أن أفوض مشـروعاً ما فـإن كل أعضاء فريقي يعلمون من يدير المشـروع ومسـتوى سلطته في هذا المشروع	☐	☐	☐	☐
حينما أفوض العمل لمرؤوسيّ المباشرين، فإنني أمدهم بالمعلومات التي أعرفها عن هذا الموضوع	☐	☐	☐	☐
في معظمني، فـإن التفويض ينظر إليه كفرصة للنمو والاعتراف	☐	☐	☐	☐
أعتبر مهارات ومعرفة مرؤوسـيّ المباشـرين قبل أن أوكل إليهم العمل	☐	☐	☐	☐
أؤكـد على النتائـج التي أنتظرها وليـس عليّ كيفية تحقيقها، عندما أوكل عملاً ما لمرؤوسيّ المباشرين	☐	☐	☐	☐
من السـهل عليّ أن أفوض بعض العمل إلى الموظفين المؤهلين لذلك	☐	☐	☐	☐

بعد تفويض العمل، أظل في تواصل مع مرؤوسيّ المباشرين عن مدى تقدمهم في العمل	☐	☐	☐	☐
أحمل المرؤوس المباشر المسؤولية عن نتائج العمل الذي يقوم به	☐	☐	☐	☐

لاحظ : كلما كانت إجابتك (دائماً) في العبارات السالفة كلما كنت فاعلاً في عملية التفويض.

ما هي المهام التي يمكن تفويضها؟

من الواضح أن عملية التفويض تحتاج إلى ممارسة، وأن معرفة طبيعة المهام التي يمكن تفويضها هي الخطوة الأولى من هذه العملية.

يجب أن تدرك أن بعض المهام لا يمكن تفويضها على الرغم من قدرة مرؤوسيك المباشرين على القيام بها. إن الخطوة الأولى في التفويض هي معرفة ما يمكن تفويضه. إليك بعض المهام التي يمكن إعطاؤها للآخرين.

- المهام القريبة والمرتبطة بما يقوم به الموظفون.
- المهام ذات الإجراءات المحددة والنتائج النهائية.
- المهام الروتينية (المتكررة)، والتي تلائم إنسيابية العمل.
- المهام التي تمكن الموظفين من تطوير أنفسهم.
- المهام الروتينية والضرورية، والتي تشمل تفاصيل العمل وتجميع المعلومات.
- العمل حيث يكون الآخرون أكثر تأهيلاً مثل مراجعة الأبحاث، والأعمال التقنية المتخصصة.

حينما تفكر في الأنشـــطة أو المشروعات أو المسؤوليات التي سوف تقوم بتفويضها، فالســـؤال الذي يجب أن تطرحه على نفسك هو : « هل هذا شـــيء يستطيع أي شـــخص القيام به؟» فإذا كانت الإجابة « نعم» فعليك أن تقوم بالتفويض.

في بعض الحالات، لا يعد التفويض ملائماً. هذه الحالات تشـــمل على الآتي، ولكنها ليست قاصرة عليها:

- المهام ليست مُعرَّفة بدقة، وتتواجد درجة من اللاتأكدية بشأنها.
- المهام الضرورية التي تتوقع الإدارة من المدير أن يقوم بها.
- العجـــز في عدد الموظفـــين – التفويض في هذه الحالة قد يمثل عبأ كبيراً على الموظفين.
- التخطيط طويل الأجل، والأهداف.
- القرارات الضرورية.
- مواقف الكوارث Crises Situation .
- الأمور الشخصية كالمرتبات، النظم، والأنشطة.
- المهام الشخصية.

مـــن المهم أن تدرك أن بعض الأمور لا يمكن تفويضها، وعلى الرغم من ذلك فإن كل مدير جديد يحتاج إلى أن ينتهز الفرصة للتفويض، وأن يكرر ذلك قدر الإمكان.

نشاط: من الذي يجب أن أفوّضه:

إن الخطوة الأولى في التفويض هي أن تحدد الأنشطة التي تقوم بها في فترة زمنية معينة (أســـبوع أو شهر). بدون هذه الخطوة الأولية فإن

الاختيارات عمّا تفوضه قد لا تكون ممكنة. حاول سرد هذه الأنشطة والمهام والمسؤوليات قدر المستطاع. ثم قم بوضع هذه الأنشطة في واحد من ثلاث فئات : (1) احذف، (2) فوّض، (3) احتفظ بها وحدد أولويتها سوف يعطيك ذلك قائمة بفرص التفويض، التي على أساسها تستطيع اتخاذ القرار الخاص بذلك.

	النشاط	(1) احذف	(2) فوّض	(3) احتفظ بها وحدد أولويتها
-1				
-2				
-3				
-4				
-5				
-6				
-7				
-8				
-9				
-10				

التفويض على كل مستويات القدرة:

كمدير، فإنك تستطيع أن تفوض مرؤوسيك المباشرين بغض النظر عن قدرتهم الحالية، متى كان لديك الوقت والمجهود لتعليمهم. بعض المهام يمكن تمويصها جزءاً بجزء، أي إنه عليك أن تقسّم المهمة الكبيرة إلى أجزاء، وأن تفوض جزءاً منها إلى شخص ما. وبمجرد أن ينمي الشخص مهارته في هذه المهمة، فيمكن تفويض أجزاء أخرى إليه. ويُسمَّى هذا النوع من التفويض بالتفويض المتدرج، ويبدأ بتدخل الإدارة حتى ينتهي بالتفويض الكامل.

إنجاح التفويض:

حينمـا تدرك أنه من الضروري القيام بالتفويض، وتشـعر بارتياح عما تقوم بتفويضه - المهام، المشـروعات، المسـؤوليات - فإنه بإمكانك أن تقوم بالتفويض. هناك خطوات محددة يمكنك اتباعها، والتي سوف تضمن لك النجاح.

1- قم بتحليل المهام التي يجب عملها.

- ما هو نطاق العمل؟
- ما مدى أهمية مخرجات هذا العمل؟
- متـى يجـب الانتهاء منه؟ هل هو عاجـل أم أنه يمكن تدريب شخص آخر للقيام به؟
- ما هي الأهداف المحددة والممكن قياسها؟
- ما هو مستوى المسؤولية التي تقوم بتفويضها؟
- ما هـي الموارد (الإدارات - الميزانيـة - الأفراد -، والموارد الأخرى) المتاحة؟

وبمجرد أن يتكون لديك فهم واضح للنشـاط، فإنك تصبح مستعداً إلـى القيام بالخطوة التالية. ولكي تأخذ هـذه الخطوة، يجب أن تعرف الأشـخاص من حيث مهاراتهم ،خبراتهم، ومعرفتهم. كما يجب أن تبحث عن الأشياء التي لا تعرفها عنهم، وخير مصدر لذلك هو الأفراد أنفسهم. ما هي المعلومات التي تريد معرفتها عن مرؤوسـيك المباشرين، التي قد تساعدك لأن تقرر عما إذا كان هؤلاء الأشخاص هم المهيئون لهذا العمل الذي تريد تفويضه؟ قد تساعدك القائمة الآتية في تحديد ما تريده.

- نقاط القوة / الضعف.
- الحاجات التنموية .
- خبرات العمل السابقة.
- التطلعات المهنية.
- الخوف/ والاهتمام.

إذا لـم تكن ملماً بهذه المعلومات عن مرؤوسـيك المباشـرين، فإنه يمكنك الحصول على هذه المعلومات لسؤال كل منهم عن خبرته السابقة، أهدافـه، تطلعاته المهنية وما يعرفـه/ يمكنك أيضاً مراجعة الملفات من شـؤون العاملين أو أن تتحدث مع مديريهم السابقين. وبمجرد حصولك على المعلومات الضرورية، فإنه يمكنك التقدم إلى الخطوة الثانية.

2- حدد أفضل المرؤوسين المباشرين لهذا العمل:

- ما هي المهارات والخبرات التي تحتاج إليها.
- مَنْ من المرؤوسين تتوافر فيه هذه الاحتياجات.
- هل يوجد وقت في العمل الذي تم تفويضه يمكن اسـتخدامه للأنشطة التنموية.
- ما هو مستوى الدعم والتدريب الذي يحتاج إليه الشخص لكي يكون ناجحاً.

3- إجراء مقابلة مع الشخص وشرح ما تريد عمله:

- قم بوصف العمل والأهداف .
- حدد لماذا تم اختيار هذا الشخص.
- كن محدداً بخصوص المسؤوليات والسلطات.

- حاول الحصول على موافقة الشخص للقيام بهذا العمل.

4- طبق عملية التفويض:

- مشـــاركة المعلومات الخاصة بالمهمة (النشـــاط) مع مرؤوسين آخرين .
- حاول إتاحة الفرصة للشـــخص للقيام بالمشـــروع، وتحاشـــى التدخل الغير ضروري.
- حاول عمل خطة للمتابعة.

5- اعقد اجتماعات للمتابعة:

- اجعل نفسك متاحاً لمساعدة المرؤوسين.
- اكتشف المشكلات في مراحلها الأولى(مبكرة).
- حدد ما سوف تحتاج إليه لتضمن النجاح.
- حاول امتداح ما تم عمله جيداً، وحاول توجيه المرؤوس إلى ما كان بالإمكان عمله بطريقة أفضل.

وبقيامك بهذه الخطوات، عليك أن تأخذ في الحسبان أن التفويض يعد عملية وليس حدثاً. وعليك أن تأخذ هذه النقاط في الحسبان:

- حاول أن تجعل عملية التفويض تعاونية قدر الإمكان .
- حاول الاحتفاظ بالتواصل الدائم.
- حـــدد عمليـــة التوجيه بحيـــث تكون شـــخصية (تختلف من شخص لآخر)
- اســـأل عـــن تقارير التقدم فـــي العمل (التكـــرار يعتبر على الشخص)

- استخلص عينات دورية من العمل .
- حاول إعطاء ردود أفعالك.
- حاول تشجيع التفكير من وجهة نظر العمل.
- عليك أن تدرك بأن الأخطاء هي جزء من التعلّم (كيف يمكنك أداؤها بطريقة مختلفة / بأكثر فاعلية المرة القادمة)
- الاحتفال بالنجاحات (حتى الصغير منها)

وحين تبدأ بعملية التفويض، يجب أن تتذكر أنه من المهم أن تختار الشخص المناسب لأداء المهمة. تحتاج لأن تكون على استعداد للعمل مع هذا الشخص في تنمية المهارات الضرورية لإتمام العمل. استخدم نموذج المراحل الأربع للتعلّم، لتقرر عما إذا كانت هناك مواءمة بين الشخص والعمل الموكل به، وحاول أن تعمل مع الشخص الذي تم اختياره من أجل نجاح متبادل.

نشاط تفويض المهام:

وبينما أنت بصدد الخطوات المزمع اتخاذها، والاعتبارات التي تأخذها في الحسبان، ارجع إلى القائمة الخاصة بغرض التفويض التي عرفتها مسبقاً، واختر أهم أربعة مهام يجب إكمالها. إن التفكير في مرؤوسيك المباشرين ومهارات وخبرة كل منهم، أكمل نشاط التفويض الآتي لكل من هذه المهام. وحينما تستكمل النشاط الموضح أدناه ستكون مستعداً لتطبيق عملية التفويض لمرؤوسيك المباشرين، وتوجد فرصاً لكل منهم لزيادة درجة تحفيزهم للعمل الذي سيقومون به.

نشاط التفويض: اختر الشخص الملائم:

1- المهام:

2- درجة العجلة عال ☐ متوسط ☐ قليل ☐

3- النتائج المرجوة أ -

ب -

ج -

4- اختيار أكفأ الأشخاص ولماذا

5- اختيار الشخص الذي يعتبر هذا النشاط تنموياً بالنسبة له ولماذا

هل يمتلك مجموعة من المهارات الأساسية لإنتاج المخرجات المطلوبة؟

ما هو نوع التدريب أو الدعم والمساندة التي يحتاج إليها (وهل لدي الوقت لإمداده بهذا الدعم أو التدريب)؟

6- الشخص المناسب لهذه المهمة هو

7- مرحلة تعلمه لهذه المهمة هي

8- سوف أعقد اجتماع التفويض في تاريخ:

حالة عملية للتفويض:

الآن، وبعـد أن عرفت فوائد ومعوّقات التفويض الفاعل والخطوات والاعتبارات التي تأخذها عند عمليـة التفويض، يمكنك تقييم مواقف مشابهة للموقف في الحالة العملية التالية. اقض بعض الوقت في قراءة هذه الحالة العملية، وأجب على الأسئلة في نهاية الحالة. سوف يبرهن ذلك على مدى معرفتك بهذا الموضوع.

توجيهات واضحة: 1- أغسطس

تغيرّت عملية اسـترداد المصروفات في شركتكم حديثًا من إجرائها يدويـاً إلى إجرائها إليكترونيا. في العملية اليدوية كان على كل موظف أن يقدم نموذجاً معبأ باليد شـارحاً فيـه المصروفات التي تمت. وعلى الموظفين أن يحصلوا على موافقة من مديريهم قبل إرسال هذه المصروفات خلال بريد الشركة. في غالب الأحيان يكون المديرون في رحلة (سفرة) معينـة، وتجلس هذه النماذج على مكاتبهم لعدة أيام، وربما لأسـبوع أو أكثر. أخذت العملية عدة أسـابيع لاسترداد مستحقات الموظفين بشيك من شيكات الشركة .

صُمم النظام الإليكتروني ليجعل عملية الاسـترداد سهلة وسريعة : يرسل الموظفون اسـتحقاقاتهم (المبالغ التي أنفقوها) من خلال برنامج من برامج الحاسـب الآلي مع إرسـال نموذج الاستحقاق إلى المدير من خلال شبكة الكمبيوتر الخاصة بالشـركة. بعد مراجعة النموذج، الذي يتطلب موافقة المدير خلال أربع وعشـرين سـاعة من اسـتلامه، يقوم المدير بإرسـال النموذج إلى قسـم المحاسـبة، وذلك من خلال شـبكة

الكمبيوتر الخاصة بالشـركة. يقوم قسـم المحاسـبة بإجراء اللازم في فترة لا تتعدى من 24 إلى 48 سـاعة، حيث ترسل المبالغ المستحقة من خلال التحويلات الإليكترونية إلى حسـاب الشـيكات الخاص بالموظف صاحب الاستحقاق.

على الرغم من سـهولة هذه العمليـة، فقد كانت هناك اعتراضات قوية لاسـتحدام العمليـة الإليكترونية. كانت شـكاوي الموظفين تتركز حول عـدم حصولهم على التدريب الكافي لاسـتخدام النظام الجديد، وأن هـذا النظام مُعقّد إلـى حد ما. بالإضافة إلى ذلـك، كانت هناك بعض التسـاؤلات من المديرين منها أنهم لا يسـتطيعون قراءة بريدهم الإليكترونـي يومياً أثناء ترحالهم. كذلك فقـد أوضح المديرون أنه إذا كانت لديهم أسـئلة بخصوص المصروفات التي أرسلها الموظف فقد لا يستطيعون الحصول على الإجابات من الموظف في المدة القصيرة قبل أن يقوموا بإرسال النماذج إلى قسم المحاسبة. بصفة عامة، فإن هناك مقاومة للنظام الجديد ومطالبة بالعودة إلى النظام القديم.

تحتاج عملية الإرشـادات إلى مراجعة، ويحتاج الموظفون والمديرون إلى التدريب على استحدام النظام الجديد. كذلك فإن الإرشادات تحتاج إلى إعادة كتابتها، كما أنه يجب جدولة دورات التدريب، وذلك في موعد أقصاه 10 أغسطس. كما أن الدورات التدريبية يجب إتمامها قبل نهاية أغسطس.

يتكـون فريقك من أربعة موظفين أكفّاء، ولديهم خبرات تتراوح بين أربع إلى عشر سنوات في هذه الشركة. يعتبر « جيري» واحدا من أكفء

الموظفين في تنظيم المهام، ولديه خبرة في هذا المجال لمدة ثمان سنوات، ويحترمه الجميع. لكن عيبه الوحيد أنه لم يقض وقتاً كافياً في التعامل مع النظام الجديد (الإليكتروني).

أمّا «كيبســي» (عضو آخر في هذا الفريق)، فإنه يهتم بالتفاصيل، ويعمل بجدية مع الآخرين، ولكنه أحيانا يأتي متأخرا إلى العمل. تكلمت أنت إليه بهذا الخصوص، ووعد « كيبســي» بأن يأتي إلى العمل اليومي في الميعاد المحدد بالتمام. لدى كيبســي خبرة تقدر بعشــر سنوات مع الشركة، ويحتل منصبه الحالي منذ ست سنوات.

أمّا «بات» فإن لديها خبرة تقدر بأربع ســنوات مع الشركة، ولديها أحسن الخبرات التقنية عن النظام، وتهوي الحديث للموظفين الآخرين عن عمليات هذا النظــام. لكنها لم تكتمل مهاراتها التنظيمية، كما أنها تحتاج إلى قليل من الثقة بنفسها حينما تتحدث مع الآخرين.

وأخيراً فإن «تي- جي» يتمتع بخبرة تقدر بأربع سنوات في الشركة. ومــن أهم مهامها متابعة المســتحقات المتأخر صرفهــا. إلا أن خبرتها بالنظــام الجديد كانت محدودة، وتقتصر على ما ســمعته من الآخرين بخصوص هذا النظام.

تم تعيينك مديرا لهذه المجموعة منذ ســنة مضت. وحينما التحقت بهذه الشــركة كانــت لديك علاقة ممتازة بكل مرؤوســيك، ولديك الآن القليل من الوقت لأن تناقش معهم هذا الموضوع.

ما هو الشيء الذي يجب أن تفعله بخصوص هذه المشكلة ؟

بالنظر الى خطوات ومراحل التفويض، حاول الإجابة على الأسئلة الآتية:

1- هل تقوم بالتفويض ؟ لماذا ولِمَ لا؟

2- ما هو الشيء الذي ستفوضه على وجه التحديد؟

3- لمن سيتم التفويض، وما مقدار هذا التفويض؟

4- كيف تقوم بعملية التفويض من خلال استخدام خطوات التفويض؟

إليك بعض الإجابات المحتملة:

1- نعم، سوف أقوم بالتفويض، وذلك لأن المرؤوسين المباشرين لديهم القدرة على مراجعة الإرشادات وإعادة كتابتها، ويمكنهم جدولة دورات التدريب.

2- سوف أقوم بتفويض عملية مراجعة الإرشادات بعد أن يقوم المرؤوسون المباشرون بتحليل المشكلات المحددة وجدولة دورات التدريب.

3- توكل المهمة العامة إلى « جيري» وذلك لمهارته التنظيمية، عليك أن تسأله أن يُمدك بالمعلومات بخصوص كيفية تعاونه مع باقي المرؤوسين لإكمال هذه المهمة. (ربما، يقترح «جيري» أن يصبح «بات» أحسن مساعديه بخصوص المعلومات التقنية والتدريب، وأن يكون «كيبسي» أحسن مساعديه لإعادة كتابة الإرشادات، بينما «تقوم» « ت – جي » بالقراءة المتأنية للإرشادات بعد إعادة كتابتها Proof reading. إذا لم يقترح«جيري» ذلك، فعليك بأن تسأله: ما هو منطقه ومبرراته وراء هذه التوصيات؟

مذكرات التخطيط العملي (الفعلي):

لكي تحقق النجاح في أدائك كمدير، ولكي تحصل على فريق ناجح، فإنه من الضروري أن تقصي بعض الوقت في التفكير في القرارات التي تتخذها في العمل. سوف يصبح ذلك دعامة للنشاط النهائي لهذا الكتاب.

بعض الأمثلة:

- فوض أجندة الاجتماع لمرؤوسيك .
- فوض تحليل بيانات المشروع إلى شخص ما، بحيث تكون هذه المهمة هي فرصة تنموية بالنسبة له.

حاول تحديد احدى المهام التي سوف تقوم بتفويضها لكل من مرؤوسيك المباشرين.

متى ستقوم بتفويض هذه المهام؟

الشخص	القرار
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	

الفصل السابع

التدريب بهدف الأداء

بمجـــرد أن تقوم بعملية التفويض فإنك تحتاج لأن تكون قادراً على العمل مع مرؤوســيك المباشــرين، لكي يصبحوا ناجحين في أعمالهم. يشـــار إلى هذه المهارة الإداريـــة بالتدريب. يـــؤدي التدريب الفاعل إلى تحقيـــق دورك الحقيقي، وهو تحقيق النتائـــج مع/ومن خلال الآخرين. نقدم في هذا الفصل الأفكار الرئيسة الآتية:

- استكشاف أهمية التدريب كمهارة أساسية في إدارة الأداء
- استكشاف قدراتك كمدرب.
- وصف الأساليب الخاصة بتطوير التدريب بطريقة فاعلة
- التخطيط لدورة التدريب.

لماذا تُدرب؟

ببساطة شديدة، فإنك تقوم بالتدريب لتحسين مهارات النمو والأداء لمرؤوسيك المباشرين، ذلك لأنك قد لا تستطيع أن تُحسّن أداء مرؤوسيك بدون التدريب. إذا أخذت في الحســبان هذه الأســباب للتدريب، لماذا يكون التدريب مهماً الآن أكثر من أي وقت مضى؟

كمـــا أوضحنا في الفصل الأول، فإن شـــركات اليـــوم تمر بتغيّرات جذريـــة خصوصاً فـــي العقدين الأخيرين من القرن العشـــرين. تتطلب الإدارة مـــن المديريـــن زيادة كفاءتهـــم الإنتاجية بأدنى المـــوارد المتاحة.

بالإضافة إلى ذلك فقد نهضت صناعات جديدة تتمير بأن معدل التغيير في المنتجات المقدمة منها، يحدث بسرعة الضوء، بل إن المنتجات التي لم تغز الأسواق بعد قد أصبحت متقادمة.

ولكي نلبي طلبات السوق والمستثمرين، فإنه على المديرين أن يوجدوا ثقافات مؤسساتية تتعلق بالتعلم المستمر. إن منهج «الأمر والرقابة» لإدارة المرؤوسين المباشرين أصبح غير ذي فاعلية.

يجب على المديرين تحسين أداء مرؤوسيهم من خلال التدريب، ومن خلال تسهيل عملية النمو والتطوير.

ما هو التدريب ؟

«التدريب هو عبارة عن العملية المتعلقة بخلق المناخ الملائم وبناء العلاقات الضرورية، التي تساعد على تحسين تنمية المهارات والأداء لكل من المرؤوسين المباشرين ومديريهم». مبدئيا، فنحن نفكر في التدريب كفرصة لتحسين أداء الآخرين، حتى نتمكن من تحقيق أهداف المنظمة، وهكذا يستخدم التدريب في أغلب الأوقات. ومع ذلك فإنه تقع على عاتقك ليس فقط مسؤولية تحقيق الأهداف ولكن أيضا التأكد أن مناخ العمل إيجابي لكل واحد من مرؤوسيك المباشرين. معنى ذلك أنه من بين مهامك أن تتعامل مع أمور أخرى مثل مناخ الأعمال والاهتمامات الشخصية.

على سبيل المثال، ربما تجد في أوقات معينة أنك تحتاج إلى تدريب مرؤوسيك المباشرين بخصوص أمور قد لا تتعلق مباشرة بأعمالهم، ولكن من شأن هذه الأمور أن تؤثر على مناخ العمل والعلاقات بين أعضاء

فريـق العمل. ربما تكون هناك أمور شـخصية تسـتدعي انتباهك مثل الحضور، التأخر، الصحـة أو لباس الموظفين. تقع كل هذه الأمور تحت بند التدريب.

يعتبر التدريـب أحد المهارات الأساسـية لإدارة أداء الموظفين. إن مهارة إدارة الأداء (المغطاة في هذا الفصل من الكتاب) والتفويض (الذي تم تغطيتها في الفصل السـادس) سـوف تسـاعدك على أداء عملك: تحقيق النتائج مع/ومن خلال الآخرين.

لماذا تزداد أهمية التدريب؟

فـي ظل التغيّر الدائم في مكان العمـل اليوم، فإن التدريب يصبح الإسـتراتيجية المفضلة لتنميـة الأفراد وتطويرهم. يزيـد التدريب من مسؤوليات الموظفين وعملهم باستقلالية، وكذلك أخذ المبادرات في حل المشكلات.

- **إدارة الجودة الشاملة**

إن دور المديـر يكمن في كونه مدربـاً، وليس مجرد ملاحظاً. يقدم التدريب الدعم والمسـاندة للمرؤوسـين المباشـرين، وذلـك من خلال مسـاعدتهم على تطوير الحلول المناسبة للمشكلات، عوضاً عن الإملاء عليهم مايجب القيام به.

- **هيكل المنظمة**

أسـهمت عملية تسـطيح الهياكل التنظيمية في زيادة الرقابة حتى يسـتطيع المدير أن يكون مدرباً أكثر من كونه مراقباً لأنشطة معينة في العمل، وذلك من أجل تحقيق وإنجاز الأهداف.

- **تحفيز الموظفين**

أصبح موظفو اليوم أقل تقبلاً لأساليب الإدارة القائمة على السلطة والرقابة. وبزيادة الأعداد القادمة إلى مكان العمل من هذا النوع من الموظفين، فإنه يصبح من المهم أن نُعطي اهتماما أكبر إلى ما يُحفّز الأشخاص، وأن نقدم لهم الفرص ليصبحوا ناجحين.

- **التغيرات التنظيمية:**

تتغير المنظمات بصفة مستمرة، ومن هنا فإن التدريب يصبح مهماً في مناخ الأعمال، وفي ظل العولمة والاقتصاد العالمي والتغيرات السريعة الذي تتميز بالزيادة المضطردة في توقعات المستهلكين وازدياد حدة المنافسة.

التجارب التدريبية:

ربما يكون للكثير منكم بعض التجارب التدريبية (إما كمدّرب، أو أحد الذين تم تدريبهم). وبينما يكون لمثل هذه التجارب تأثير علني، بطريقة أو أخرى، فإن الأفراد على وجه الخصوص يخضعون للتجارب التدريبية، حينما يكونون في موقع الأشخاص الذين يتم تدريبهم. بعض هذه التجارب يكون إيجابياً، وبعضها قد يكون لها تأثير سلبي. إن التأثير السلبي لدورات التدريب على الأفراد قد يستمر لفترة طويلة، لكن فوائد التجارب الإيجابية للتدريب ليس فقط أنها تستمر لفترة طويلة ولكن تمتد فوائدها لتشملك أنت كمدير بالإضافة إلى مرؤوسيك المباشرين. يهدف هذا الفصل من الكتاب إلى مساعدتك على أن تكون مدرباً فاعلاً لمرؤوسيك المباشرين، حتى تصبح تجاربهم التدريبية إيجابية وذات فائدة.

لكـي تفهم النتائـج المترتبة للتدريب الفاعـل أو غير الفاعل عليك أن تفكر في بعض دورات التدريب، التي عاصرتها أنت شـخصياً ومدى اسـتجابتك لها : ربما كان مديرك واحداً ممن يعتقدون في الأسـاليب القديمة للتدريب والقائمة علـى مبدأ الخوف أو ربما كان مديرك أكثر تقدماً في تدريبهم لك، وعمل جاهدا على إنجاحك. ما هو شعورك بعد هذه التجربة؟

تجارب سلبية للتدريب:

-
-
-
-
-
-

تجارب إيجابية للتدريب:

-
-
-
-
-
-

ما هو شعور مرؤوسيك المباشرين بعد أن يكونوا قد عملوا معك في دورة تدريبية ؟ هل تريد أن يكون شعورهم إيجابيا حتى يكونوا مُحفَزين لأداء العمـل؟ إن تعلم مهـارة التدريب الفاعل سـوف يجعل من الممكن لمخرجات الدورات التدريبية أن تكون إيجابية.

فوائد التدريب:

لقد قلنا مراراً: إن التدريب يعد مهارة ضرورية للمديرين الجدد، ونعلم الآن أن التدريب يمكن أن يكون مرتبطاً بمهام نريد إنجازها أو التزام الموظف بالعمل الذي يقوم به أو ببعض الأمور المتعلقة بالمناخ (مناخ الأعمال). على أي حال، فإن التدريب الفاعل يُعد مكوناً أساسيا في إيجاد المناخ الذي يمكن من خلاله إنجاز التطوير والنمو والنجاح. وعلى الرغم من أن التدريب قد يأخذ بعض الوقت، فإنه سوف يؤدي إلى توفير الوقت في الأجل الطويل. حينما تقوم بإيجاد المناخ الملائم لمرؤوسيك المباشرين، والذي يسبب ارتياحاً لهم، ويخاطب احتياجاتهم التنموية، فسيكون لديك الفرصة أن تنمي مرؤوسيك، ليحققوا إنجازاً غير مسبوق.

يُعَد التدريب مهارة قوية يمكن استخدامها لتنمية الأداء أو تنمية مهارات جديدة، وخلق درجة عالية من تحميس المرؤوسين المباشرين، والتي تساعدهم على أن يتخطوا الأداء الحالي وأن يزداد مستوى رضائهم الوظيفي. وحينما تصبح مديراً فاعلاً فسيكون لديك القدرة أن تبني مجموعة من الموظفين، الذين يتمتعون بالثقة في أنفسهم، والمحفزين ذاتياً، والمنحرين لأعمالهم بقدرة فائقة.

من الواضح أن هناك فوائد عديدة للتدريب لكل المستويات في منظمة ما، وإلا ما اهتمت الشركات الكبيرة بتشجيع مديريهم على قضاء بعض الوقت لتعلّم واستخدام هذه المهارة. دعنا ننظر إلى بعض هذه الفوائد:

الفوائد التي تعود على المنشأة:

- يساعد التدريب على تحسين الأداء المالي، حيث يتم أداء العمل بتكلفة أقل.
- يساعد التدريب على توظيف العاملين ذوي المهارات العالية، ولذا فإن الأشخاص يتطلعون إلى العمل في الشركات التي تهتم بتنمية وتطوير أفرادها.
- يقل معدل نزوح العاملين، لأن العاملين يفضلون البقاء في الشركات التي تهتم بتدريب وتطوير موظفيها.
- يزيد من رضاء حاملي الأسهم مع زيادة الأداء المالي.

الفوائد التي تعود على المديرين:

- العمل بالطريقة التي يريدها المدير.
- أن لديك موظفين راغبين في العمل معك.
- أن تكون قادراً على أخذ بعض الوقت لأداء العمل الذي تريده، ذلك لأن مرؤوسيك المباشرين يكونون قادرين على أداء أعمالهم.
- لديك خطة، إذا أردت أن تغيّر موقعك.
- إنتاج منتج أفضل، نتيجة الشراكة في الأفكار.
- إنجاز الكثير من الأعمال متى أصبح العاملون قادرين على ذلك.
- تدنية مستوى الضغوط.
- يكون لديك الوقت لأن تذهب الى غذاء، أو حتى تأخذ إجازة.

الفوائد العائدة على مرؤوسيك .

- الشعور بالحماس والتحمّس للعمل.
- أداء متميز، وربما زيادة في المرتبات.
- يشعرون بالرضاء التام بما يقومون به، لأنهم ينفذون ذلك جيداً.
- يشعرون بأنهم على درجة كبيرة من التحكم في أعمالهم
- يشعرون بأنهم يعملون مع مديرٍ يهتم بهم وبأمورهم.
- يكونون دائما محفزين للحضور إلى العمل.

ما هي المواقف التي تستدعي التدريب:

حينما تصبح فوائد التدريب واضحة وبعد أن تبذل قصارى جهدك، لتعلم التدريب الجيد، فإنه يصبح بإمكانك أن تقرر المواقف المعينة في مكان عملك، والتي تتطلب تدريب مرؤوسيك المباشرين. هناك أربعة مواقف تتطلب هذه المهارة، وهذه المواقف تحدث بصفة منتظمة .

■ **العمل الجيد:**

إخطار الأفراد بما يعملونه بإتقان. حينما تدرك/أو تعترف بالعمل الجيد، فإنه سوف يتكرر باستمرار. هذا النوع من التدريب يمكن عمله توا وفي مكان العمل، ولا يحتاج إلى التخطيط المسبق لوقت أو مكان التدريب.

■ **الفرص التنموية:**

وهيه تتحدث إلى مرؤوسيك المباشرين عن الفرص التي سوف تؤدي إلى تحسين وظيفتهم (مهمتهم) من خلال النمو والتطوير. هذا النوع من التدريب يُستخدم مع التفويض.

■ **العمل الرديء:**

إخطـــار الأفراد بما يحتاجون أن يعملـــوه بطريقة مختلفة. كمدير، فإنـــه يجـــب عليك أن تتأكد مـــن أن يتم ذلك في مـــكان خاص وبمنهج إيجابي.

■ **العادات الشخصية السيئة:**

إخطار الأفراد بالأشـــياء التي يعملونها، التي من شـــأنها أن تسبب مشـــكلات (التأخير، مقاطعة الآخرين.....الـــخ). وحينما تخطر هؤلاء الأفراد بتلك العادات يجب أن تســـتخدم مهارة الاســـتماع، وأنت بصدد مساعدتهم على تحديد تلك المشكلات والحلول الملائمة.

وضع دورة التدريب:

بعـــد أن تقـــرر ضرورة الاجتمـــاع بهدف التدريب (ربمـــا لا يحتاج ذلـــك إلى التدريب الخاص بالعمل الجيد) فإن تحديد الوقت الصروري للتخطيط لهذا الاجتماع سيكون له تأثير على كفاءته. أن الوقت القصير نسبياً الذي سوف يستغرقه هذا الإعداد سيؤدي إلى نتائج جيدة، وذلك بفهم واضح لما تريد أن تحققه.

تذكر:

تحديد وقت الاجتماع مع مرؤوسيك بحيث يكون هذا الوقت ملائماً لكل منكم. إنه من الصروري لكل منكم أن يولي انتباها خاصاً للمحادثة. وإذا كانت هناك أمور شـــخصية تعـــوق ذلك، فإنه يصبح من الصعب أن يستمع كل منكم إلى الآخر.

تحديد المكان الملائم للتدريب الذي ستقوم به. إذا كان الهدف هو تصحيح مشكلة تتعلق بالأداء، فإنه من اللازم أن يتم هذا التدريب في غرفة خاصة.

الاعتبار الثاني هو الاستعداد الذهني:

- تأكد أن مرؤوسيك المباشرين مستعدون، ويرغبون في المشاركة في هذا التدريب. هناك بعض الأوقات التي قد لا يكون المرؤوس مستعداً لتلقي هذه الأخبار، ولذا فإنه قد يحتاج إلى تشجيع منك بخصوص ذلك. إن إحدى الطرق لتشجيع المرؤوس في مثل هذه المواقف هي أن تركز في طلبك للاجتماع على الفوائد التي ستعود على المرؤوس، بمعنى أنه إذا كانت هناك أخطاء في عمل الشخص، فإنه قد يحتاج إلى بعض الوقت لتصحيحها، لأنه ربما ينعكس ذلك سلبياً على تقييم الأداء الخاص به. إن تصحيح المشكلات سوف يؤدي إلى تحسين معدل الأداء، وبالتالي السرعة فيما يؤديه المرؤوس، وسوف يقلل أيضاً من معدل الضغط على الشخص.
- إدارة نفسك حتى تستطيع أن تركز على المشكلة محل الاهتمام أثناء الاجتماع.

وحينما تخطط لاجتماع التدريب، فإنه من المهم أن تفكر مقدما في النتائج المرجوة من هذا الاجتماع مع مرؤوسيك المباشرين. سيصبح اجتماعك أكثر فاعلية وستكون له نتائج أفضل حينما تخطط له مسبقاً. إن التخطيط لهذه الدورات سوف يساعد على التأكد أن أهدافك الخاصة بتحسين أداء مرؤوسيك المباشرين قد تحققت.

بالإضافة إلى تخطيط الدورة التدريبية، فإنه من المهم أن تتبع أساليب فاعلة في الاتصال بصدد هذا الاجتماع. سوف توفر الأساليب التالية بعض المقترحات الخاصة بالتواصل الفاعل خلال الاجتماع:

نموذج التدريب ذي الخطوات الست:

سوف يساعدك النموذج الموضح بالجدول 7-1 في التخطيط للاجتماع وكيفية إحرائه.

التدريب وعملية إدارة الأداء:

يُعد التدريب والتفويض جزءاً أساسياً في عملية إدارة الأداء. وبينما ينمو مرؤوسوك المباشرون في خبراتهم ومهاراتهم فسوف تقوم بتفويض كثيرٍ من المهام المعقّدة إليهم. يتطلب ذلك تدريبهم حتى تتأكد من قدرتهم على أداء ما تريدهم إنجازه.

تقع على عاتقك - كونك مديراً - مسؤولية التأكد من أن مرؤوسيك المباشرين يتم استخدام طاقتهم إلى أبعد الحدود، ويهتم التدريب بالتأكد من أن هذا هو ما سوف يحدث دائماً .

حاول أن تخطط لتدريب مرؤوسيك المباشرين بانتظام، بغض النظر عما إذا كان مستوى أدائهم في أعلى المستويات، أو إذا ما كانوا يحتاجون إلى تحسين أدائهم وسلوكهم. ويوفر نموذج التدريب هيكلة خطة للاجتماع الخاص بأيٍ من نوعي التدريب.

نموذج تخطيط التدريب:

يعد نموذج تخطيط التدريب أداة يمكن استخدامها في الإعداد للاجتماع مع مرؤوسيك المباشرين. حاول أن تخصص بعض الوقت للإجابة

عن الأسئلة قبل بدء الدورة التدريبية، سوف يساعدك ذلك في التركيز على الهدف الرئيس، دون التأثر بما قد يشغلك عنه. يساعدك هذا التركيز على الحفاظ على موقفك المهني خصوصاً عندما تشعر بعد الارتياح.

شكل 7-1

نموذج التدريب ذي الخطوات الست

اعتبارات التخطيط	طرق ووسائل الاتصال
الخطوة الأولى: الاعداد والتهيئة	
لماذا تعقد هذا الاجتماع؟ • من الذي دعي لهذا الاجتماع؟ • هل هي مشكلة تستدعي المناقشة ؟ • أم هل تريد أن تمنح مرؤوسك المباشر الفرصة لأن يتولى مسؤوليات جديدة؟ • ربما تريد إجراء مقابلة مع مرؤوسك المباشر لتتعرف على حالة الأهداف السوية	كن محدداً، وقم بتوضيح • عليك أن تعطي عبارات واضحة عن الأداء المتوقع بالمشكلات المتعلقة به دون استخدام لغة الاتهام • عرف وحدد المشكلة • حدد المسؤوليات الجديدة حدد نطاق المشكلات • حاول اقتصار العبارات على مشكلة أو مشكلتين • ناقش أهمية التغيير. كن مستقبلياً في التفكير • اذكر التغير المرجو. لا تسأل عن أسباب الفشل
الخطوة الثانية: التركيز على الامور الهامة	
ماذا يحدث؟ • ما هي الأسئلة التي سوف تسألها لتحدد ما يجري حالياً أو مايفكر فيه مرؤوسك المباشر؟ • كيف تحدد الأسباب الرئيسة للمشكلات	روج لفكرة اكتشاف الذات • اسأل الأسئلة، تأكد مما يحدث، اكتشف كل الاحتمالات. التركيز والاهتمام • اسمع ولا تقاطع الإدراك • حاول إعطاء تعبيرات تؤكد اشتراكك في المحادثة. معلومات عامة: • اسأل (الأسئلة) اعترف، وقدّر ولخص الموقف.

اعتبارات التخطيط	الاتصال
الخطوة الثالثة: الحصول على الموافقة	
كيف تعرف عما إذا كانت موافقة على هذا الموقف؟ • ما هو الشيء الذي تنتظره أو تراه عند مناقشة الموقف؟ • كيف تسأل عن الموافقة / الاتفاق بشأن المشكلة	التأكيد • حاول التوصل إلى اتفاق بشأن المشكلات والأسباب وضع الاحترام • لا تستخدم السلوكيات التي قد تسيء للآخرين، لا تعمم، لا تحكم مسبقاً كن حازماً • حاول التعليق على نقاط القوة والنواحي الإيجابية في مرؤوسك المباشر
الخطوة الرابعة: الحلول المحتملة والبدائل	
ما هو المنهج الذي سوف تسلكه لتحقيق أهدافك؟ • ما الذي ستقوله لتشجع مرؤوسك المباشر لأن يقدم حلولاً ؟ • هل تقترح تدريباً لتحسين أو زيادة المعرفة، أو ربما التعاون مع مرؤوس آخر من أجل النمو	العصف الذهني • اقترح عدداً أكبر من الاحتمالات على قدر المستطاع النتائج والتبعيات • قيّم الجانب الإيجابي والجانب السلبي لكل بدل من البدائل. القرار • حدد البديل الأمثل لهذا الموقف
اعتبارات التخطيط	**طرق ووسائل الاتصال**
الخطوة الخامسة: تحديد الأهداف وتطوير خطة العمل	
ما هي القرارات التي يراد اتخاذها وما هي النتائج والتوابع المرتبة؟ • مادا تتوقع من مرؤوسك المباشر أن يعمل نتيجة هذا الاجتماع . • حاول أن تضع توقيتاً زمنياً للقرارات. • حاول أن تقرر التوابع الإيجابية والسلبية إذا لم تتبع مقترحاتك . • هل هناك وظيفة أو منصب جديد للشخص أو هل الشخص مؤهل للترقية.	الخطة (خطط) • حاول بناء الاستراتيجيات والموافقة على المتابعة بما في ذلك النتائج وتوقيتها. الإستراتيجية • حدد التدريب في الاعتبار وكذا التوصية، والموارد. الملخص • راجع النقاط الأساسية حتى تتأكد من الفهم العام والملكية

الخطوة السادسة: التوجيه	
ماذا سيحدث لاحقاً؟ • هل هناك قرارات أخرى يمكن اتخاذها؟ • هل سيتم جدولة اجتماع اخر؟	المتابعة • حدد عملية المتابعة بما في ذلك من متى كيف.

نموذج تخطيط التدريب:

اسم الموظف: _____ تاريخ الاجتماع _____

الخطوة الأولى: تهيئة الموقف. اشرح بالتفصيل أسباب عقد هذا الاجتماع.

الخطوة الثانية: تكوين المشكلة والتركيز عليها.

ما هو المدخل الذي تقترحه لتحسين الأداء في هذا الموقف؟

الخطوة الثالثة: الحصول على الموافقة (الاتفاق).

كيف تحصل على موافقة مرؤوسيك بأن هذا التدريب سيعود عليه (عليها) بالنفع؟

الخطوة الرابعة: تطوير بعض الاقتراحات والحلول البديلة كيف تشجع مرؤوسيك على عملية العصف الذهني معك.

الخطوة الخامسة: وضع الأهداف وخطط العمل.

حاول وضع خطط محددة مع مرؤوسيك تشتمل هذه الخطط على التوقيت والنتائج، إذا كان ذلك ملائماً التوجيه. ما هي خطوتك للمتابعة.

ممارسة دورة تدريبية

باستخدام نموذج التدريب ذي الخطوات الست، ونموذج تخطيط التدريب، حاول أن تخطط لدورة تدريبية لهذا الموقف، كما لو كنت أنت «ساندي».

ماذا أفعل الآن؟ هذا هو الموقف كما تراه، ساندي:

قمت بتعيين « بوبي» منذ ستة أشهر كمساعد تسويق في منظمتي. يأتي «بوبي» دائماً بالأفكار دون التفاصيل. إن الحصول على كل

المعلومات المتعلقة بالمشـــروع لا تمثل الأولوية بالنسبة له. ودائماً ما تكون هذه التفاصيل غير موجـــودة. وحينما أخبره بذلك فإنه إما أن يتجاهل تعليقاتي أو يجعلها محل السخرية.

خلال المناقشات، يأتي «بوبي» بالقرارات بسرعة لا يعطي الآخرين فرصة للحديث. يســيطر «بوبي» على المناقشات الجماعية بأفكاره. أما الآخـــرون فقليلاً ما تتاح لهم الفرصة للحديث. خلال اجتماع الفريق – يتصح للآخرين أنني أضيق ذرعاً وغير صبورة معه. اضطر إلى مقاطعة «بوبي» حتى تتاح الفرصة للآخرين للمشاركة لتقديم أفكارهم.

منـــذ البداية، أبدى «بوبـــي» رغبته في مجابهة بعـــض التحديات، وإننـــي راضية عن هذه الناحية من ســـلوكيات «بوبـــي» وأتمنى أن يظهر بعض الاعتبـــارات للآخرين. إلا أن «بوبي» لا يســـلّم كثيراً بديناميكيات المجموعة. لا أريد حقيقة أن أواجه «بوبي» لأنه يتمتع بالكثير من النواحي الإيجابيـــة، لكنني أجد أنه مـــن الصعب أن أبقى صامتة أمام عجزه عن الاهتمام بالتفاصيل ومهارات التواصل التي يجب عليه تنميتها، وأتعجب ما يمكن أن أقوله أو كيفية القيام بذلك.

- افتـــرض أنك «ســـاندي» وأنك قررت أن تدعـــو «بوبي» لتدريبه بخصوص كيفية العمل بفاعلية معك ومع أعضاء الفريق الآخرين.

الخطوات التدريبية التي تحتاج إلى اتباعها:

- حطط لدورة تدريبية مستخدماً نموذج التخطيط.
- استخدم نموذج التدريب ذي الخطوات الست خلال هذه الدورة.
- توقع دور فعل «بوبي» بناءً على ما تتوقعه من أحد مرؤوسيك.

نموذج تخطيط التدريب

اسم الموظف _____ تاريخ الاجتماع _____

الخطوة الأولى. **الإعداد والتهيئة**
صف بالتفصيل لماذا تقوم بعقد هذا الاجتماع.

الخطوة الثانية: **التكوين والتركيز على الامور**
ما هو الأسلوب الذي تقترحه لتحسين أو زيادة الأداء في هذا الموقف.

الخطوة الثالثة: **الحصول على الموافقة (الاتفاق)**
كيف تحصل على موافقة مرؤوسيك المباشرين بأن هذه الدورة التدريبية ستكون مفيدة له (لها)؟

الخطوة الرابعة: **وضع الحلول المحتملة / البدائل.**
ما مدى تشجيعك لمرؤوسيك المباشرين للقيام بعملية العصف الذهني معك؟

الخطوة الخامسة: **وضع الأهداف وتطوير خطة العمل.**
قم بوضع خطط معينة مع مرؤوسيك تشتمل هذه الخطط على القرار (الفعل) التوقيت، النتائج، متى كان ذلك ممكناً.

الخطوة السادسة: **التوجيه والمتابعة.**
ما هي خطوتك للمتابعة؟

ماذا تفعل في هذا الموقف ؟

إليك حالة عملية أخرى. اقرأ هذه الحالة وقرر كيف تدير جلسة متعلقة بالتقييم السنوي.

السيناريو:

تسلمت « كيت» لتوها التقرير السنوي الخاص بها، والذي قمت أنت بعمله بوصفك رئيساً لها. بالإضافة إلى آراء ثلاثة من الذين يعملون تحت إشرافها وواحد من زملائها. تستخدم منظمتها نموذج

360 درجة للارتجاع كوسيلة لتقييم الآراء. كان أداء كيت مُرضيا عدا عنصر الاتصال. فهي ترغب أن ترسلها أنت إلى برنامج تدريبي لمدة ثلاثة أيام، لتتمكن من تنمية هذه المهارة، لأنك تريد أن تحتفظ بها، وأن تقوم بتوجيهها.

الخطوات التي يجب ان تتخذها:

- خطط دورة التدريب باستخدام نموذج تخطيط التدريب .
- استخدم نموذج التدريب ذي الخطوات الست خلال هذه الدورة.
- توقع رد فعل « كيت» بناءً على توقعه من مرؤوسيك المباشرين.

ورقة (نموذج) تخطيط التدريب

اسم الموظف : _____

تاريخ الاجتماع _____

الخطوة الأولى: **الإعداد والتهيئة:**
صف بالتفصيل لماذا تقوم بعقد هذا الاجتماع.

الخطوة الثانية: **التكوين والتركيز على الأمور**
ما هو الأسلوب الذي تقترحه لتحسين أو زيادة الأداء في هذا الموقف.

الخطوة الثالثة. **الحصول على الموافقة (الاتفاق) .**
كيف تحصل على موافقة مرؤوسيك المباشرين بأن هذه الدورة التدريبية ستكون مفيدة له (لها)؟

الخطوة الرابعة: **وضع الحلول المحتملة / البدائل.**
ما مدى تشجيعك لمرؤوسيك المباشرين للقيام بعملية العصف الذهني معك؟

الخطوة الخامسة: **وضع الأهداف وتطوير خطة العمل**
قم بوضع خطط معينة مع مرؤوسيك تشتمل هذه الخطط على القرار (العمل)، التوقيت، النتائج، متى كان ذلك ممكناً

الخطوة السادسة **التوجيه والمتابعة**
ما هي خطوتك للمتابعة؟

حالة عملية لموقف حقيقي (فعلي).

فكر في موقف معين في العمـل، والذي (الموقف) يتطلب التدريب حينمـا تعود إلى مكان العمل. خـذ بعض الوقت وخطط لدورة التدريب هذه، وذلك باسـتخدام نموذج تخطيـط التدريب. خذ في الاعتبار هذه العوامل عند القيام بالتخطيط:

- ما هي اعتراضات مرؤوسك المباشر على تدريبك ؟
- ماذا تعتقد بخصوص رأيه (رأيها) في هذا الموقف؟
- ما هي انطباعاتها خلال التدريب؟
- ما الذي يجب عليك عمله للتأكد من أن هناك توافقاً وتبادلاً مع آرائك.

نموذج تخطيط التدريب

اسم الموظف : _____

تاريخ الاجتماع: _____

الخطوة الأولى: الإعداد والتهيئة

صف بالتفصيل لماذا تقوم بعقد هذا الاجتماع.

الخطوة الثانية: التكوين والتركيز على الأمور

ما هو الأسـلوب الذي تقترحه لتحسين أو زيادة الأداء في هذا الموقف.

الخطوة الثالثة: الحصول على الموافقة (الاتفاق) .

كيف تحصل على موافقة مرؤوسـيك المباشـرين بأن هذه الدورة التدريبية ستكون مفيدة له (لها)؟

الخطوة الرابعة: وضع الحلول المحتملة / البدائل.

ما مدى تشـجيعك لمرؤوسـيك المباشـرين للقيام بعملية العصف الذهني معك؟

الخطوة الخامسة: وضع الأهداف وتطوير خطة العمل

قم بوضع خطط معينة مع مرؤوسـيك تشتمل هذه الخطط على القرار (العمل)، التوقيت، النتائج، متى كان ذلك ممكناً

الخطوة السادسة: التوجيه والمتابعة

ما هي خطوتك للمتابعة؟

مذكرات التخطيط العملي (الفعلي)

لكـي تحقق النجاح في أدائك كمدير، ولكي تحصل على فريق ناجح، فإنه من الضروري أن تقضي بعض الوقت لتفكر في القرارات التي تتخذها في العمل. سوف يصبح ذلك دعامة مهمة للنشاط النهائي لهذا الكتاب.

بعض الأمثلة:

- حاول توفير التغذية الارتجاعية Feed back المفيدة عن العمل، وذلك من خلال التدريب الفاعل.
- قم بمقابلة الشخص نفسه من أجل تحسين وجوده (وجودها)

مـن هم أعضـاء فريقك الذين يحتاجون إلى تحسـين أدائهم بخصوص المهام الموكلة إليهم أو الأمور الشـخصية المتعلقة بهم. متى ستقوم بالاجتماع معهم؟

الشخص	خطة العمل
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	

الفصل الثامن

المضي قُدما بمواقفك الخاصة

الآن وقد تعلمت سبع مهارات جديدة فإنك قد تتعجب من أين تبدأ. سوف يعطيك هذا الفصل الفرصة لأن تفكر فيما تريد أن تتعلمه عن وظيفتك الجديدة مديراً وما تريد تطبيقه لتطوير أساليبك الإدارية. سوف نتناول حركتك للمضي قُدما من خلال:

- تطبيق الأدوات والوسائل التي تعلمتها في هذا الكتاب لمجابهة التحديات، التي قد تواجهك في مكان عملك.
- ترتيب (من حيث الأولوية) قراراتك التي تحتاج إلى اتخاذها في مكان عملك.
- تحديد القدرات التي تريد التركيز عليها لتطويرك الشخصي كمدير.

تكامل خططك

يتوافر لدى المديرين الذين يتعلمون هذا الكم الوافر من مهارات الإدارة الجديدة رغبة قوية في إحداث التغيرات بناءً على ما تعلموه. إلا أن محاولة تغيير السلوك الإداري دفعة واحدة لا تعد خطوة واقعية، وربما لا يمكن تحقيقها. تذكر المعلومات الواردة في القسم الخاص بالتغيير في الفصل الثاني: يمكن إدارة التغييرات واحدة تلو الأخرى.

لأنه قد تجد صعوبة في تغيير العديد من سلوكياتك، بل إن مرؤوسيك المباشرين قد لا يستطيعون الاستجابة لك إذا تغيرت سلوكياتك فجأة ومرة واحدة.

بالتبعية، فإنه من الأفضل أن تركز على ثلاثة أو أربعة تغيرات تتعلق بإدارة مرؤوسيك المباشرين ومناخ العمل. إن تنظيم وترتيب مجموعة من القرارات (الأفعال) في تسلسل واقعي لهذه القرارات ونتائجها، سوف يُمكّنك من متابعة تطويرك الشخصي، وتلك المتعلقة بمرؤوسيك. وباستخدام مذكرات التخطيط الفعلي التي أوردناها في نهاية كل فصل من فصول هذا الكتاب، وكذا الإرشادات الآتية، حاول أن تضع خطة عملٍ، تحقق أفضل النتائج.

- ارجع إلى المواقف الأكثر تحدياً، تلك التي لها الأولوية كما حددتها في الفصل الأول من هذا الكتاب. سوف تصبح هذه المواقف أساساً للقرارات التي تحددها هنا.
- راجع مذكرات التخطيط الفعلي في نهاية كل فصل.
- حدد ثلاثة أو أربعة قرارات، والتي إذا ما تم اتخاذها سوف تؤدي إلى زيادة كفاءتك وكفاءة مرؤوسيك في مواقف التحدي.
- حدد أولوية هذه القرارات.
- حدد تاريخ اتخاذ هذه القرارات. ربما يكون هناك عدد من التواريخ.
- حاول مشاركة هذه الخطط مع زملائك في العمل، حتى تتمكن من توضيح أفكارك وإمكانية الحصول على مقترحات إضافية.

الخطط الأساسية بناء على خطتك

في كل فصل من فصول الكتاب

القرار	الشخص/الأشخاص	التاريخ
الأولوية الأولى:		
الثانية		
الثالثة		
الرابعة		

كارول دبيو الس:

لديه أكثر من 20 سنة خدمة كمدير، وكشريك في شركة «ألس وشركاه»، والتي تقدم التعليم الإداري وخدمات مهنة الإدارة في مهارات التواصل، مهارات الإدارة، بناء الفرق، وإعادة هيكلة المنشآت. تعيش المؤلفة في مدينة «بلاستاز» بولاية نيومكسيكو.

المعرب

أ. د. محمد عبدالحفيظ يوسف، أستاذ بقسم الإدارة والتسويق بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن. حاصل على بكالوريوس إدارة الأعمال بتقدير ممتاز والدراسة التمهيدية لماجستير إدارة الأعمال بتقدير جيد جداً من كلية التجارة جامعة القاهرة. حصل دكتور محمد يوسف على درجتي ماجستير ودرجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال من جامعة مدينة نيويورك. قدم الدكتور محمد يوسف العديد من الأبحاث في الإدارة بصفة عامة وإدارة الإنتاج والجودة وسلاسل الإمداد بصفة خاصة. أنشأ الدكتور محمد يوسف الدورية العالمية لقياسات الأداء المرجعية وترأس مجلس تحريرها خلال المدة من ١٩٩٤م إلى ١٩٩٨م، وهو الآن عضو بمجلس مستشاري التحرير للعديد من الدوريات العلمية في مجالات إدارة العمليات، إدارة المعرفة، وإدارة الجودة.